SABEDORIA E NEGÓCIOS

OS MÉTODOS DE ADMINISTRAÇÃO DE JESUS

Com 12 executivos, Ele criou a maior "empresa" do mundo

BOB BRINER

OS MÉTODOS DE ADMINISTRAÇÃO DE JESUS

Com 12 executivos,
Ele criou a maior "empresa"
do mundo

BOB BRINER

Traduzido por
Milton Azevedo Andrade

Editora Mundo Cristão
São Paulo

Digitalizado, Revisado e Formatado por
Kallango
www.portaldetonando.com.br/forumnovo/



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Briner, Bob.

Os métodos de administração de Jesus IBob Briner; traduzido por Milton Azevedo Andrade. - São Paúlo: Mundo Cristão, 1997.

Título original: The management méthods of Jesus
1, Administração - Aspectos religiosos - Cristianismo 2, Capacidade executiva - Ensino bíblico 3. Jesus Cristo - Liderança I. Título.

97-2725 CDD-658

índices para catálogo sistemático:
1. Administração: Prática religiosa: Cristianismo 658

Publicado originalmente. por Thomas Nelson, Inc., EUA
Titulo do original em inglês: The Management Methods of Jesus
Capa: Douglas Lucas
Revisão: Silvia Justino
Tereza Gouveia

A 1 a edição brasileira foi publicada em julho de 1997, com uma tiragem de 3000 exemplares.

Associação Religiosa Editora Mundo Cristão
Caixa Postal 21.257 - CEP 04698-970 - São Paulo-SP - Brasil Telefone: 0800115074
Home page: www.mundocrisrao.com.br

SUMÁRIO

DEIXE QUE OS RESULTADOS FALEM POR VOCÊ
NÃO LANCE PÉROLAS AOS PORCOS
SEJA UM LÍDER INSPIRADOR
É NECESSÁRIO PODAR
NÃO TENTE SERVIR A DOIS SENHORES
FIQUE CALMO NA TEMPESTADE
ACABE COM AS DISPUTAS RAPIDAMENTE
FAÇA AS REFEIÇÕES JUNTO COM A TROPA
AVALIE CONSTANTEMENTE
TRANSMITA A FILOSOFIA EMPRESARIAL
SIGA PELO CAMINHO ESTREITO
SIRVA ÀS FAMÍLIAS
PREPARE-SE PARA OS DIAS DIFÍCEIS
DEFENDA SEUS FUNCIONÁRIOS
ESTABELEÇA PRIORIDADES
PREPARE O SEU SUCESSOR

Este livro é dedicado
a nossa bela filha Leigh
Briner Ganton e a seu esposo,
Kevin J Ganton, um homem de

negócios que aplica em sua
vida os ensinos de Jesus.

AGRADECIMENTOS

****

Como ocorre em todo projeto de redação de um livro, muitas pessoas colaboraram para que o trabalho se concretizasse.

Quero agradecer a meus editores Bruce Nygren e Leslie Peterson, da Thomas Nelson, por sua significativa contribuição para este trabalho.

Dr. Os Guinness, brilhante pensador e escritor cristão, comentou com muita propriedade o manuscrito, como também o fez o notável consultor empresarial Jack Kinder.

Minha esposa, Marty, continua a ser uma peça importante em minha equipe de redação, e de igual modo, Mary Ann Van Meter, minha assistente há longo tempo em nosso escritório em Dallas.

Entre os mais significativos colaboradores deste livro, em particular, estão aqueles que me ensinaram tudo o que sei sobre negócios.

Meu falecido tio Bill Briner foi o último deles.

Chuck Burr, do Delfins de Miami, foi meu primeiro patrão no ramo de esportes profissionais.

Trabalhei com David F. Dixon no planejamento do Superdome, em Nova Orleans.

Lamar Hunt foi uma chefe maravilhosa, quando começamos a moderna e profissional excursão de tênis.

Robert S. Folsom, que depois por duas vezes foi um prefeito bem-sucedido em Dallas, guiou-me nos anos em que estive no basquete profissional.

Por mais de vinte anos eu e meu amigo e sócio Donald DeU trabalhamos juntos, no mundo todo, em muitas áreas do esporte profissio¬nal na televisão.

Dois esplêndidos homens de negócios e artífices da velha escola, Vance Kidwell e Maurice Daniken, inspiraram-me e incentivaram-me em minha longa carreira, pela sua dedicação a excelência e à integridade.

Todos esses homens, e muitos outros, contribuíram para tudo o que sei hoje sobre negócios e, assim, devo a eles muito do que escrevi neste livro. Sou muito grato a cada um deles.

Bob Briner
Greenville, lllinois, EUA

INTRODUÇÃO

****

Com certeza você já ouviu falar de Átila, rei dos hunos, que viveu no século V e teve o cognome de "flagelo de Deus" pelo terror supersticioso que provocava em seus adversários e cujo império não sobreviveu à sua morte. Que ensino ele nos deixou quanto à gerência empresarial?

Nenhum! O maior empresário de todos os tempos foi Jesus Cristo. Basta olhar para o que ele realizou. Qualquer que seja o processo de avaliação, a evidência dos fatos atesta que a organização fundada por Jesus é a mais bem-sucedida de todos os tempos. Longevidade? Dois mil anos. Riquezas? Incalculáveis. Números? Impossível avaliar. Lealdade de seus membros? Muitos chegam a dar a vida por esta organização. Distribuição? No mundo inteiro, em todas as nações. Diversificação? Integrada com grande sucesso em todo tipo de empreendimento. Eis o resultado final: Jesus Cristo reina, supremo, como o maior administrador que o mundo já conheceu.

Átila, o huno? Foi mal-sucedido, igual a tantos outros conquistadores. Se você realmente deseja ser bem-sucedido, estude, aprenda e aplique os princípios gerenciais de Jesus Cristo.

Não me entenda mal. Não quero dizer que Jesus é um guru para os empresários de hoje, cheio de fórmulas, slogans e seminários para uma revolucionária vida de negócios. Em primeiro lugar, ele é muito mais do que isso. Muitas pessoas já colocaram Jesus dentro de muitos modelos, desejosos de adaptá-lo às idéias que possuem. Mas o que me impressiona e o que espero que lhe cause um grande impacto é: Coloque a vida e o ensino de Jesus fora de qualquer contexto místico ou espiritual, e encontrará uma sabedoria altamente relevante ao meu e ao seu mundo, o mundo dos negócios. Pense sobre isso!

TENHA UM PLANO

****

É espantoso como bem poucas empresas têm um plano diretor pelo qual possam acompanhar seu desempenho e medir seu progresso. Até mesmo são raras as pessoas que tenham elaborado um plano para a vida com objetivos a serem alcançados em curto, médio e longo prazos. Esse é um erro fundamental.

Jesus tinha um plano e obedeceu a ele fielmente. Essa foi a razão maior de seu sucesso. Ele sabia para onde ia e permanecia naquela direção. Nada o detinha. Sabendo que a última etapa de seu plano seria executada em Jerusalém e ainda que o sacrifício final seria exigido dele ali, ele fez seu rosto como um seixo, como diz a Escritura em Isaías 50:7, ou seja, Jesus foi firme como uma rocha, inflexível, resoluto. Fossem quais fossem as conseqüências, ele iria a Jerusalém e executaria seu plano.

Um princípio gerencial básico, válido tanto para indivíduos como para organizações, é ter um plano a que você se entregue completamente e agir com determinação para executá-lo. Sem um plano, você não tem para onde ir, não tem um alvo para onde canalizar suas energias. Sem um plano, você apenas reagirá em face das circunstâncias. Um plano faz que você assuma o controle sobre suas energias e atividades. Você se torna pró-ativo e não reativo.

UM PLANO FAZ QUE VOCÊ ASSUMA O CONTROLE SOBRE SUAS ENERGIAS E ATIVIDADES.

ESTEJA PREPARADO

****

Num enfoque celestial, a preparação de Jesus não teve princípio. Foi eterna. Mesmo num enfoque temporal, Jesus preparou-se durante trinta anos antes de dar início à execução de seu plano.

Como seres finitos, nós não temos trinta anos para formular nosso plano, mas o exemplo de Jesus é, como sempre, excelente. Para assegurarmos a máxima eficácia e a completa realização de nossos planos, temos de nos preparar primeiramente.

Em meus quarenta anos de negócios, poucas vezes me senti muito bem preparado. Encontro-me com freqüência bastante despreparado, e os resultados alcançados comprovam isso. Preparo inadequado produz resultados inadequados.

Foi em sua compreensão do Antigo Testamento que Jesus baseou muito de sua abordagem para executar seu plano. Ele tinha uma base de conhecimento na qual fundamentava suas ações, e ele as executou brilhantemente. Para sermos bem-sucedidos, temos de fazer a mesma coisa.

Muitos jovens vêm à nossa empresa desejosos de ingressar no ramo da televisão. Nesse ramo de atividade, escrever é fundamental para tudo. Diz um axioma em nosso negócio: "Se primeiro você não puder colocar no papel, não poderá colocar nada na tela”. Entretanto, muitos jovens que chegam a nós não sabem direito nem mesmo os fundamentos da gramática elementar, o básico da linguagem. Eles não se prepararam. Portanto, jamais terão sucesso.

Jesus ensina-nos eficientemente a respeito do preparo, tanto por meio de seu próprio exemplo como de seu ensino. Muitas das parábolas que ele usou para explicar seus princípios nos advertem de que devemos estar bem preparados. Por exemplo, a parábola das dez virgens – em que as cinco insensatas foram apanhadas sem azeite em suas lâmpadas no momento em que o noivo chegou, perdendo o casamento – ensina-nos a respeito do preparo adequado.

Assim também é com a parábola dos servos que não desempenharam bem as tarefas que lhes foram atribuídas, sendo reprovados por seu senhor, após seu regresso. Eles julgaram que seu senhor estaria fora por um longo período e então desperdiçaram todo o tempo. Quando da volta inesperada do Senhor, os servos sofreram a ira dele.

Quer você esteja formando a base de uma carreira, quer lançando um produto, quer fazendo uma apresentação, nada substitui o preparo. Dê-lhe a atenção e o tempo necessários. Jesus assim o fez. Seu espantoso sucesso é um testemunho da importância disso.

PREPARO INADEQUADO PRODUZ RESULTADOS INADEQUADOS.

ESCOLHA SEUS PRÓPRIOS COLABORADORES

****

Um dos maiores erros que a diretoria das empresas e agências de recrutamento cometem ao selecionar um líder é atribuir-lhe responsabilidade deixando-o com uma equipe que não foi escolhida por ele. Na verdade não importa quão bom seja esse pessoal. Se o líder não escolheu seus colaboradores, e se eles também não o elegeram, as probabilidades de fracasso são enormes.

Se você quer que um gerente trabalhe para você, dê-lhe as ferramentas de que ele precisará para poder trabalhar. E lembre-se de que as ferramentas mais importantes de um executivo são as pessoas que trabalham com ele.

Se você deseja, assumir um cargo de gerente ou executivo, um de seus pré-requisitos deve ser o direito de escolher seus subordinados diretos. Se seus superiores não querem oferecer-lhe essa oportunidade, então talvez eles não o queiram o suficiente para valorizar o tempo de sua permanência. Gerenciar já é tarefa bastante difícil, mesmo sem as dificuldades adicionais de uma equipe "medíocre". Já bastam as forças externas preparadas contra você, que não são fáceis de enfrentar. A última coisa de que você precisa é uma equipe de "rejeitados", alguns dos quais, não há a menor dúvida, acham que eles deveriam ter sido escolhidos para exercer seu cargo e não você.

Se você está fazendo o recrutamento, não se dê ao trabalho de encontrar e atrair o melhor talento possível para depois "queimá-lo" com uma equipe que ele não quer e vice-versa. Dê a seus gerentes a liberdade de escolher seu pessoal-chave e, de uma maneira bem ordenada, admitir as pessoas certas para ocuparem o lugar das que estejam sendo demitidas.

Se você está sendo analisado para desempenhar uma função executiva ou gerencial, não arrisque sua reputação, bem como suas futuras oportunidades, concordando com uma posição em que você tenha de aceitar a equipe atual. Poucas

vezes isso funciona.

Jesus, naturalmente, escolheu seus próprios discípulos e fez isso de maneira cuidadosa. É verdade que um dos doze o traiu, mas quem de nós teria a capacidade de escolher o empregado certo onze vezes em cada doze? Eu estaria em condições bem melhores hoje, teria tido um sucesso bem maior se tivesse essa capacidade! A história demonstra que Jesus fez um trabalho extraordinário ao selecionar sua equipe. E se você entender bem o plano dele, saberá que até mesmo Judas, o traidor, fazia parte desse plano.

Lembre-se do exemplo que Jesus nos deu. Escolha seus subordinados diretos e permita que eles façam o mesmo. É a melhor maneira de aumentar suas chances para o sucesso.

LEMBRE-SE DO EXEMPLO QUE JESUS NOS DEU.
ESCOLHA SEUS SUBORDINADOS DIRETOS E
PERMITA QUE ELES FAÇAM O MESMO

PARA PREENCHER UM CARGO-CHAVE, ELIMINE TODOS OS OBSTÁCULOS

****

Um dos erros mais graves que nossa empresa cometeu foi não ter feito todo o possível para recrutar um funcionário-chave para uma posição de destaque. Se tivéssemos olhado para Jesus e seguido seu exemplo, não teríamos cometido esse erro.

Mesmo tendo aqueles doze homens valorosos (Matias tomou o lugar de Judas), Jesus viu a necessidade de acrescentar mais uma pessoa em sua organização. Alguém de alto nível. Dizer que ele fez todo o possível para poder dispor dessa pessoa seria pouco.

Quando Saulo de Tarso viajava pela estrada em direção a Damasco, Jesus literalmente o arremessou ao solo e o cegou com uma luz do céu. Ele se identificou e disse a Saulo - que depois viria a ser o grande apóstolo Paulo - o que ele teria de fazer. Isso é que é um recrutamento agressivo!

Acho que podemos afirmar com segurança que o alistamento de Paulo à causa de Jesus é um dos recrutamentos mais brilhantes e bem-sucedidos nos anais da história da organização humana. Paulo tornou-se um executivo recrutador, um levantador de fundos para a organização, um desbravador de novas frentes e, o mais importante, um fiel e prolífico disseminador da mensagem da organização. Ele foi aquele que melhor contou a história de Jesus, com a maior freqüência e com o maior sucesso a mais pessoas do que qualquer outro. Por meio de suas grandes cartas, ele continua fazendo isso!

Paulo foi o derradeiro "homem-chave", e seu "recrutamento" oferece muitos ensinamentos para os que tencionam construir organizações nos dias de hoje.

Em primeiro lugar, quando há uma posição-chave a preencher e você já identificou a pessoa certa para assumi-Ia, *vá e contrate-a*. Não permita que as restrições comuns de planos salariais, de formalidades ou de procedimentos

convencionais venham dissuadi-lo disso. Seja lá o que você fizer, não pergunte a si mesmo: "Qual será o mínimo que eu poderei oferecer a essa pessoa, e ainda assim contratá-la?" Ao contrário, pergunte a si mesmo: "Qual será a melhor condição que poderei oferecer a essa pessoa, de forma a mostrar-lhe quanto a quero e necessito dela?" Você não pode cegar com uma luz do céu a pessoa que está sendo recrutada, mas poderá e deverá ofuscá-la com o que você *pode* lhe oferecer. Quando se trata de uma posição-chave, e a pessoa é precisamente aquela capaz de exercê-la, não perca tempo. Contrate esse homem ou essa mulher.

Em segundo lugar, não desconsidere uma pessoa-chave por causa de uma inquietante preocupação sobre o que seus atuais empregados vão pensar. Nossa empresa algumas vezes cometeu o erro de não ir atrás de um executivo de alto nível porque sabíamos que para trazê-lo teria de ser num nível acima de toda a nossa equipe, e tínhamos receio de que esse procedimento pudesse ofendê-la. Esta forma de pensar é contraproducente. A decisão que a Chrysler tomou ao trazer Lee Iacocca para dirigir a companhia foi a melhor não só para a empresa mas também para os executivos preteridos no preenchimento desse cargo. Iacocca salvou a Chrysler e tornou mais bem-sucedidas as pessoas associadas à companhia.

Todos os primeiros discípulos de Jesus, particularmente Pedro, Tiago e João, que estiveram com ele desde o princípio de seu ministério e que chegaram a ter certo cuidado com sua própria posição, bem poderiam ter se ressentido, tanto com a maneira pela qual Paulo foi recrutado como pelo *status* quase imediato que ele alcançou dentro da organização da Igreja primitiva. Os discípulos tinham passado três duros anos com Jesus, viajando pelas estradas poeirentas da Palestina, dormindo onde quer que se encontrassem, e experimentado a cruciante prova da prisão, do julgamento e da crucificação de Jesus. Bem que eles poderiam ter dito: "Ninguém em tempo algum veio até *nós* com uma luz do céu. De qualquer modo, quem é este indivíduo chamado Paulo?"

Contudo eles não agiram desse modo, provavelmente porque o chamado de Jesus, "vinde após mim", lhes foi tão

impressionante e precioso como uma ofuscante luz do céu. (Este é então outro princípio de administração que temos de aprender de Jesus: Adapte os métodos de recrutamento à pessoa que você pretende atrair. Apenas um "vinde" foi suficiente para Pedro, um simples pescador junto ao mar da Galiléia. Mas o orgulhoso, graduado e farisaico Saulo tinha de ser jogado por terra por uma luz do céu.)

Depois de alguma desconfiança e tendo passado pelo teste, Paulo foi totalmente integrado à organização.

Repito, quando há uma posição crucial a ser preenchida, faça o que for necessário, de um modo honrado, para preenchê-la com a melhor pessoa.

Em terceiro lugar, Jesus nos ensinou a não ignorarmos nossos concorrentes na busca da melhor pessoa. Paulo era o mais enérgico, o mais loquaz, o mais temido e o mais eficiente dentre os adversários da recém-criada organização estabeleci da por Jesus. Ele era, de fato, seu principal concorrente. Jesus o recrutou e fez dele um homem-chave dentro da organização.

Ao admitir uma pessoa qualificada que veio de um concorrente, você realiza duas coisas: fortalece a sua organização e enfraquece a concorrência. Com Paulo na Igreja, ele não representava mais uma ameaça a ela. Jesus foi um brilhante estrategista organizacional. Aprenda com ele.

QUANDO SE TRATA DE UMA POSIÇÃO-CHAVE, E A PESSOA É PRECISAMENTE AQUELA CAPAZ DE EXERCÊ-LA, NÃO PERCA TEMPO.
CONTRATE ESSE HOMEM OU ESSA MULHER.

ENSINE, ENSINE, ENSINE

****

Um anúncio público tem os seguintes dizeres: "Seja um professor. Seja um herói". Também diríamos a cada executivo empresarial: "Seja um professor. Seja um sucesso". Muitos dos grandes empresários, de Henry Ford a Tom Watson e Ross Perot, foram professores persistentes e incentivadores. Provavelmente receberam inspiração de Jesus Cristo, o maior de todos os professores.

Jesus freqüentemente era chamado de rabi, que significa mestre, pois ele estava sempre ensinando. O brilho de seu ensino revela-se nos evangelhos de Mateus, Marcos, Lucas e João, os quais estão cheios de suas notáveis revelações. Sua habilidade como professor também é demonstrada pelo sucesso de seus alunos, de seus discípulos, à medida que eles executavam seus programas e planos de trabalho.

Os grandes líderes empresariais não se escondem em luxuosos conjuntos residenciais, planejando secretamente suas estratégias. Eles descobrem meios de ensinar, de inculcar naqueles que estão a seu redor suas aspirações e sua visão empresarial. Seja como Jesus. Seja um professor. Seja um sucesso.

SEJA COMO JESUS. SEJA UM PROFESSOR. SEJA UM SUCESSO.

DIRIJA-SE A CADA UM EM PARTICULAR

****

Jesus ensinou em todas as situações. Ele falou a grandes multidões, aos presentes em jantares festivos e a grupos eclesiásticos (das sinagogas). Entretanto, o seu ensino mais importante e significativo foi reservado a pequenos grupos, particularmente àqueles amigos mais chegados e que conviviam com ele em maior intimidade: Pedro, Tiago e João. Quando queria certificar-se de que tinha sido bem entendido, Jesus dirigia-se a cada um, individualmente.

O irmão de Jesus, Tiago (não o discípulo), tinha uma grande e compreensível dificuldade para aceitar a divindade de Jesus, até que os dois passaram algum tempo juntos. Depois disso, Tiago tornou-se líder e dirigiu as atividades da organização de Jesus em Jerusalém. Possivelmente Tiago acabou sendo sentenciado à morte por crer em Jesus.

Isso é que é um ensino eficaz!

É importante que os líderes empresariais dediquem qualidade de tempo e de ensino a seus colaboradores diretos. Isso renderá grandes dividendos aos que assim procedem.

QUANDO QUERIA CERTIFICAR-SE DE QUE TINHA SIDO BEM ENTENDIDO, JESUS DIRIGIA-SE A CADA UM, INDIVIDUALMENTE.

ESTABELEÇA AUTORIDADE

****

Jesus não dirigia uma organização democrática. Ele nunca chamou seus discípulos para votar quanto ao que deveriam fazer. Ele assumiu a responsabilidade. Jesus baseava sua autoridade nas Escrituras e na incumbência que recebera de seu Pai. De fato ele se submetia a uma autoridade "maior": "Não se faça a minha vontade, e, sim, a tua" (Lucas 22:42).

Mesmo hoje, quando a liderança não-autoritária é enaltecida em toda parte, é importante observar que nenhuma organização bem-sucedida é construída ou mantida sem uma base firme de autoridade. Pergunte a qualquer grande líder empresarial. Será que havia alguma dúvida quanto a quem mandava de fato na Chrysler quando Iaccoca era presidente, o mesmo acontecendo com Watson na IBM, com Perot na EDS, com Buffet na Berkshire Hathaway ?! Alguém tinha alguma dúvida sobre quem estava no comando da Wal-Mart? Você pode pôr a mão no fogo que era Sam Walton!

A tomada de decisões pelo processo participativo pode ser válida até certo ponto, mas desde que haja uma autoridade real, firme e decisiva no topo da organização. Esteja certo de que não há qualquer dúvida sobre os limites de autoridade em sua estrutura organizacional. Conheça a extensão de sua autoridade e exerça-a. Estabeleça e mantenha uma cadeia de autoridade em sua empresa.

CONHEÇA A EXTENSÃO DE SUA AUTORIDADE E EXERÇA-A.

INSISTA NOS ABSOLUTOS

****

De autoridades pomposas e teóricos exibicionistas que nunca tiveram uma folha de pagamentos sob sua responsabilidade, ouvimos que não é politicamente correto insistir em absolutos. "Da verdade à justiça," dizem eles, "todas as coisas são relativas; o que importa é o que sentimos". Afirmam ainda que "dois pensamentos diametralmente opostos podem ser verdadeiros, porque não há uma verdade absoluta”.

Por favor, não tente dirigir seu negócio com tal contra-senso. Jesus insistiu em dizer que certas coisas são verdadeiras e outras falsas, que algumas são corretas e outras erradas, que algumas são boas e outras más. Ele ainda insistiu em que há apenas um único caminho para sermos reconciliados com Deus, e este caminho é pela fé nele, o Cristo. Que firmeza! Quão dogmático ele foi! Jesus nunca se equivocou. A sinceridade nada valia para ele se aquilo em que você cresse com toda sinceridade fosse errado.

A falta de absolutos pode levar-nos a todo tipo de problemas empresariais, de pequenos furtos a grandes crimes. Pode levar a produtos inferiores e a práticas enganosas no mercado. "Eu não pensei que estivesse fazendo algo errado" é uma desculpa comum e freqüente para tudo, desde manipulação de estoques até adição de mais nicotina a cigarros já letais ou fabricação de automóveis com falhas de projeto.

Tanto em sua empresa como individualmente, na condição de executivo, ensine o modo certo, insista na maneira correta, seja um exemplo de correção ao fazer negócios. Siga o exemplo de Jesus.

A FALTA DE ABSOLUTOS PODE LEVAR-NOS A TODO TIPO DE PROBLEMAS EMPRESARIAIS, DE PEQUENOS FURTOS A GRANDES CRIMES. PODE LEVAR A PRODUTOS INFERIORES E A PRÁTICAS ENGANOSAS NO MERCADO.

CUIDE DE SUA PROGRAMAÇÃO

****

Como era de esperar, Jesus programava com perfeição o tempo certo para suas ações. Nada acontecia casualmente. Tudo tinha um propósito. Por sua programação ter sido sempre tão primorosa, cada evento em particular causou um grande impacto.

Não foi por acaso que ele escolheu o momento de uma boda para realizar seu primeiro milagre público. Por meio disso ele mostrou aprovação para o matrimônio, enfatizando sua importância. A programação de sua entrada triunfal em Jerusalém e sua subseqüente crucificação e ressurreição, ambas ocorridas durante os festejos da páscoa, foi uma das estratégias mais brilhantes de todos os tempos.

Durante a páscoa, judeus de todas as nações vinham a Jerusalém. Ali testemunharam os surpreendentes eventos desencadeados pela pessoa de Jesus. Mais importante ainda, muitos se convenceram de seus pecados pela inspirada e instigadora pregação de Pedro e voltaram convertidos para sua terra natal. Assim, quando Paulo e outros apóstolos começaram a se espalhar ao redor de Jerusalém para pregar a palavra, encontraram aliados que os aguardavam e que lhes deram boas-vindas.

Eles não tiveram de partir do zero para construir organizações locais. Brilhante programação. Resultados tremendos!

A programação de atividades deve ser sempre considerada em seu planejamento empresarial. Comunicações importantes devem ser programadas de modo a provocar o máximo impacto. Novos produtos devem ser lançados na hora mais oportuna. Quando apropriado, vincule-os a datas importantes e a feriados notórios.

Pense que a programação também deve ser feita de modo a estabelecer o momento certo para divulgar as inevitáveis más notícias com que toda organização lida de tempos em tempos. Quando você vai permitir sua divulgação pública, em condições de minimizar os prejuízos para a

imagem da empresa?

Fazer tudo no tempo certo foi a chave do sucesso de Jesus. Isso pode acontecer também com você.

POR SUA PROGRAMAÇÃO TER SIDO SEMPRE TÃO PRIMOROSA, CADA EVENTO EM PARTICULAR TEVE UM GRANDE IMPACTO.

ENFRENTE A CORRUPÇÃO IMEDIATAMENTE

****

O conhecido investidor e presidente da Berkshire Hathaway, Warren Buffet, criticou mais a morosidade na reação da Solomon Brothers em face do escândalo ocorrido com os títulos da companhia do que com o escândalo em si. Evidentemente a alta administração sabia do problema há algum tempo, antes partir para a necessária ação corretiva. A espera quase lhes custou a companhia e agravou em muito o prejuízo.

A administração da Kidder Peabody, uma tradicional casa de investimentos, quase cometeu o mesmo erro, pois deixou de agir com firmeza assim que soube da ocorrência de atividades ilegais dentro da própria empresa. A Kidder talvez nunca mais venha a ser como antes.

As gerências dessas duas empresas teriam lucrado muito se tivessem visto o exemplo de Jesus ao lidar com os cambistas no templo, em Jerusalém. Assim que constatou as atividades daqueles extorsionários e agiotas na casa de Deus, Jesus não convocou nenhuma comissão para tratar do assunto. Ele não pôs o problema na agenda para a próxima reunião da diretoria. Ele não chamou renomados doutores para discutir o melhor meio de tratar da situação. Nada disso. Imediatamente, e com toda a energia, pôs para fora aqueles impostores. Esta é uma poderosa lição para todos os executivos.

Nem sempre temos agido desse modo em nossa empresa. Freqüentemente temos esperado muito, perdendo tempo, indo de um lado para outro, arrastando os pés, com as mãos enfiadas nos bolsos, mesmo depois de termos sido informados com clara e incontestável evidência de que "há pessoas desonestas fazendo coisas erradas" em nossa empresa. Quase sempre poderíamos e certamente deveríamos ter agido com mais rapidez, e teríamos obtido resultados bem mais positivos.

O exemplo de Jesus é muito forte. Quando houve uma clara e incontestável evidência de corrupção na empresa,

aja imediatamente para enfrentá-la. Nunca, jamais tente encobri-la. Isso não funciona, e aqueles que participam do processo de encobrir os erros em geral são tratados mais duramente do que os que de fato o perceberam. O primeiro reflexo é quase sempre ver se o problema pode ser corrigido sem uma ação forte e rápida. Isso normalmente desserve a nós e à nossa organização.

Agora, agir com pulso e rapidez não significa agir precipitadamente. A decisão de Jesus de tirar os vendilhões do templo não se baseou em boatos nem em infundados relat6rios. Ele sabia o que estava acontecendo. Ele viu. Analise os fatos e, em seguida, aja! Não adie sua ação. Acabe com o problema, acabe com o mal pela raiz e vá em frente.

QUANDO HOUVER UMA CLARA E INCONTESTÁVEL EVIDÊNCIA DE CORRUPÇÃO NA EMPRESA, AJA IMEDIATAMENTE PARA ENFRENTÁ-LA.
NUNCA, JAMAIS TENTE ENCOBRI-LA.

NÃO DOURE A PÍLULA

****

Jesus falou muitas vezes a seus discípulos sobre os dias difíceis que ele e sua equipe enfrentariam em futuro próximo. Ele não lhes prometeu um caminho fácil.

Expectativas irrealistas prejudicam o moral do empregado, talvez tanto quanto qualquer circunstância negativa que você possa imaginar. Isso é quase sempre mencionado quando um funcionário torna-se improdutivo, ou deixa a empresa. "Eu pensei que ia ser diferente"; "disseram-me que meu serviço era para fazer outras coisas" - essas são as declarações mais ouvidas nas entrevistas de demissão. A maioria das pessoas pode encarar qualquer situação se tiver sido preparada para enfrentá-la e se nada lhe tenha sido encoberto.

Quando você estiver recrutando um empregado novo e que você deseja, poderá ficar tentado a pintar-lhe um quadro bem fascinante do emprego e de sua empresa. Jamais faça isso. Obviamente você deve informá-lo sobre o cargo e a empresa da melhor maneira possível, com um enfoque honesto e realista, mas não extrapole as condições reais. Não exagere. Não prometa o que você não poderá cumprir. Talvez você consiga novos empregados mais facilmente se colocar óculos cor-de-rosa nos candidatos, mas os perderá tão logo a realidade escureça as lentes.

Certamente você deve deixar claras as perspectivas de promoção para os funcionários em potencial, mas eles devem ficar sabendo também, tanto quanto possível, o que lhes será exigido para alcançar e gozar o sucesso naquela posição. Aqueles que você realmente quer ter ou manter consigo apreciarão o desafio e sua honestidade.

Faça que seus colaboradores saibam exatamente o que lhes espera. Se forem muitas horas extras, muitas viagens, contenção de despesas faça-os saber. Dê a eles a oportunidade de aceitarem o desafio de enfrentar tempos difíceis. Dirija-os ao futuro mantendo-os de olhos bem abertos, prontos a enfrentar o que estiver pela frente.

FAÇA QUE SEUS COLABORADORES SAIBAM EXATAMENTE O QUE LHES ESPERA.

DEIXE TUDO E DESCANSE

****

A pesar de tudo o que Jesus tinha para realizar durante a sua curta permanência na Terra, ele ainda dedicava um bom tempo para descansar.

Ele fazia questão de reservar um tempo a sós para orar e refletir. Ele tinha hora para dormir. Houve ocasiões em que todos os discípulos estavam acordados, mas Jesus dormia.

Como sempre, Jesus é um grande exemplo para nós. Talvez nos pareça uma postura politicamente inteligente, e até mesmo uma postura "de macho", ser visto como alguém dinâmico, que nunca pára para descansar, que nunca reserva um tempo para si. Mas um executivo bem descansado sempre faz mais do que um cansado e estressado. Tire férias, férias de verdade, férias em que você realmente se desligue do escritório.

Meu amigo e sócio, Donald Dell, um dos famosos executivos de nossa indústria por seu dinamismo e dedicação ao trabalho, sempre programa algumas semanas, espaçadas durante o ano, para fugir realmente de tudo. Para evitar até mesmo a tentação de verificar como estão as contas, ele vai a lugares onde não há telefones. E volta renovado, disposto, pronto a entrar em ação com toda a garra e prazer. Ele aprendeu os benefícios desse modo de agir como jogador de tênis internacional, capitão do time dos Estados Unidos na Copa Davis, e veterano das sessões de negociação das maratonas.

Assim como é importante para você deixar tudo para descansar, é também igualmente importante para seus subordinados. Um executivo sábio vai assegurar-se de que a disposição que seus empregados possam ter para agradar, para progredir, ou mesmo para fazer um só negócio a mais não resulte, pelo muito esforço, em uma estafa. Se os diretores da Fidelity tivessem insistido para que Peter Lynch reservasse um pouco mais de tempo para descansar, talvez ele ainda estivesse operando com eles, ganhando para aquela

empresa milhares de dólares. Lynch foi um surpreendente fenômeno como homem de negócios, que levan¬tou o fundo mútuo Magellan da Fideliry, tomando-o um dos maiores e mais bem-sucedidos da história, antes de interromper sua carreira, vítima premarura de um colapso.

Jesus deu valor ao tempo de descanso, o tempo a sós. Você deve fazer o mesmo.

TIRE FÉRIAS, FÉRIAS DE VERDADE, FÉRIAS EM QUE VOCÊ REALMENTE SE DESLIGUE DO ESCRITÓRIO.

TESTE SEU PESSOAL

****

Se seu pessoal vai fazer o melhor que puder para você e a empresa, e se você também pretende fazer o melhor para ele (o que deve ser inclusive um de seus alvos gerenciais), de vez em quando você terá de permitir que seus funcionários testem a si mesmos no campo de atuação da empresa, mas longe de sua presença e supervisão. Dê-lhes tarefas específicas e deixe que as executem. Se você os treinou bem e concedeu-lhes instruções claras e precisas, estes momentos serão próprios para o aprendizado e crescimento, bem como uma oportunidade para o progresso de seu empreendimento.

Jesus fez isso e obteve grande resultado quando enviou os doze apóstolos uma vez, e setenta discípulos em outra ocasião. Ele os enviou de dois em dois, o que também é uma técnica que deveríamos considerar. Jesus deu-lhes instruções bem específicas quanto ao que fazer e preveniu-os das adversidades que encontrariam. Aqui há também princípios importantes que devemos aprender. Jamais seja vago ou genérico ao delegar responsabilidades. Seja tão específico quanto a situação permitir. Compartilhe também com seu pessoal tudo o que for de seu conhecimento com respeito às dificuldades que ele encontrará pela frente. Solte-o com o melhor preparo possível. Jesus fez isso.

Quando os setenta regressaram a Jesus, dizem as Escrituras que retomaram "possuídos de alegria" (Lucas 10: 17). Eles descobriram lá por onde passaram, lá com seus adversários, lá onde não tinham nenhuma supervisão que o que tinham "funcionava"! E Jesus, seu mestre e líder, ficou tão emocionado pelo que eles fizeram que, conforme declara a Bíblia, exultou de satisfação. Os discípulos não foram mais os mesmos depois disso. No entanto, eles ainda tinham lições que aprender e crescimento que experimentar, mas aquela experiência no campo, longe do "local de trabalho", foi de grande valia.

ELES AINDA TINHAM LIÇÕES QUE APRENDER E CRESCIMENTO QUE EXPERIMENTAR, MAS AQUELA EXPERIÊNCIA NO CAMPO, LONGE DO "LOCAL DE TRABALHO", FOI DE GRANDE VALIA.

PRATIQUE BOAS RELAÇÕES PÚBLICAS

****

Meu amigo de longa data e sócio empresarial, Donald DeU, foi cabo eleitoral e representante do senador Robert F. Kennedy durante a campanha presidencial deste, a qual foi tragicamente interrompida pelo assassinato do senador. Donald ensinou-me bastante a respeito do que um bom cabo eleitoral faz para abrir caminho àquele para quem trabalha. O mais bem-sucedido preparado r de caminhos, e modelo para todos nós, foi João Batista.

João Batista revelou-se um grande homem, porque sabia qual era o seu papel. Sua declaração: "Convém que ele (Jesus) cresça e que eu diminua" (João 3:30) deve ser o lema de todos os que se dedicam às relações públicas. Muitos desses profissionais passam a achar que eles são estrelas, em lugar de destacar o empreendimento que representam e seus executivos, que de fato são as estrelas.

João Batista também foi excelente no uso de palavras. Seus discursos persuasivos estão entre os maiores e mais profundos registrados em toda a Escritura. Tenha também alguém que fale bem, que divulgue a história da sua empresa.

João Batista também soube programar muito bem seu tempo. Ele foi para os lugares certos nas horas certas. Isto é obrigatório na vida de um relações-públicas de primeira classe. Aquele que sempre se atrasa, que não cumpre prazos, que não compreende fusos horários e sua relação com as informações, e aquele que é incapaz de aproveitar oportunidades, não está apto para desenvolver as relações públicas e a publicidade de sua empresa.

João Batista demonstrou que uma boa, sólida e verdadeira atividade de relações públicas é uma tarefa nobre e lucrativa. Atualmente o conceito de relações públicas tem recebido uma conotação negativa por parte daqueles que a vêem como uma tarefa superficial e enganadora. Mas, assim como João Batista exerceu-a para Jesus, e assim como você a deve considerar em seu negócio, relações públicas é uma

atividade valiosa que, praticada com honestidade, torna-se útil para todos os envolvidos.

Você precisa divulgar sua história. Sua empresa deve divulgar o histórico dela e de seus produtos e serviços. Faça isso bem. Tome muito cuidado na seleção daquele que vai representá-lo junto a diversos públicos.

João Batista foi, sem dúvida, o precursor mais cuidadosamente escolhido de todos os tempos. Ele foi concebido e nasceu para exercer essa função. Você e sua empresa também devem encarar com todo o cuidado a seleção dos que vão divulgar o histórico dela. Estabeleça um alto padrão para eles. A verdade deve ser sempre prioritária em qualquer atividade de relações públicas. Seu pessoal deve falar sempre a verdade, informar bem e no tempo certo. Isso trará benefícios para você e para a sua empresa. Eles deveriam aprender com João Batista.

VOCÊ PRECISA DIVULGAR SUA HISTORIA. SUA EMPRESA DEVE DIVULGAR O HISTORICO DELA E DE SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS. FAÇA ISSO BEM.

OBTENHA UM BOM APOIO LOGÍSTICO

****

Um conceito errado que muitas pessoas possuem, e que eu tive por muitos anos, é que Jesus viajou pela Palestina, executando seu plano, com apenas um pequeno número de seguidores. Isso não é verdade. Uma leitura cuidadosa dos evangelhos revela que um significativo número de pessoas acompanhava-o constantemente. Como vimos antes, em certa ocasião ele enviou setenta homens, de dois em dois, para testá-los no campo. Não há razão para pensarmos que os setenta representassem todos os que estavam com ele naquele tempo. Deve ter havido muito mais gente acompanhando-o.

Várias passagens nas Escrituras referem-se a "muitas mulheres" que estavam na companhia de Jesus e que viajaram com ele desde Jerusalém, acompanhando-o até sua morte na cruz. Sabemos de outra passagem que menciona 120 de seus seguidores reunidos em uma grande sala.

Bem, Jesus devotava a maior parte de seu tempo ao ensino, fazendo o trabalho essencial que somente ele podia realizar. Em nenhum momento o vemos ocupado com o enorme trabalho logístico que foi necessário para atender às necessidades dos que estavam com ele.

Isso, naturalmente, é rico em lições para nós. Em primeiro lugar, é absolutamente essencial que os executivos e gerentes não se atolem com detalhes logísticos. Conheço o presidente de uma empresa multinacional que se deixou envolver com a escolha de cadeiras para as secretárias, com a designação de espaço no escritório para pessoas de pequeno nível hierárquico, e com outras minúcias. Isso não só confundiu os empregados mas também o impediu de realizar o que só ele sabia fazer.

Jesus jamais se envolveu com pequenos detalhes. Ele contou com os discípulos para isso. Jesus fez o que somente ele podia fazer.

Não caia na armadilha de tratar de pequenos detalhes. Certifique-se de que você está tão livre quanto possível para realizar o que apenas você pode fazer, as coisas

para as quais foi contratado, e pelas quais será avaliado.

CERTIFIQUE-SE DE QUE VOCÊ ESTÁ TÃO LIVRE QUANTO POSSÍVEL PARA REALIZAR O QUE APENAS VOCÊ PODE FAZER, AS COISAS PARA AS QUAIS FOI CONTRATADO, E PELAS QUAIS SERÁ AVALIADO.

APRENDA UM POUCO DE HUMILDADE

****

A imagem de alguém intolerável e arrogante que os executivos têm está bem próxima da realidade, para meu desprazer. Em minha própria carreira, tenho visto incríveis exemplos de arrogância da parte de homens de negócios de alto nível. Tenho certeza de que eu mesmo impropriamente já demonstrei um pouco disso.

Tenho visto esta arrogância se voltar contra aqueles que acreditavam em sua própria invulnerabilidade. Quando este livro estava sendo escrito, um famoso déspota da indústria editorial, depois de alguns anos de abuso de seus subordinados e dos menos favorecidos em sua empresa, finalmente obteve o que merecia. Um dia seus chefes (afinal, todo o mundo tem um chefe) ficaram irritados com sua arrogância e o demitiram sumariamente. Como disse o Wall Street Journal: "Ele ainda não entendeu..." A empresa desse executivo estava ganhando muito dinheiro. Davam-lhe muita importância em alguns setores da empresa, mas sua arrogância apanhou-o. Agora ele é apenas uma página virada.

Saiba que mesmo num negócio tão instável como o da televisão, até mesmo os executivos da alta administração reconhecem a precariedade de suas posições. Por estar neste ramo há tantos anos, já vi muitos de seus executivos subirem ao poder, ficarem fascinados pela influência que exercem, tornarem-se por demais arrogantes, e então caírem, quando as inevitáveis mudanças os atingem. Meu sócio e eu costumávamos ter uma lista dos que não respondiam aos nossos chamados quando estavam por cima, mas que passariam a chamar-nos, aflitos, quando fossem liquidados e estivessem à procura de amigos.

Não caia na armadilha da arrogância. Ela não é somente intolerável, mas um mau negócio. Um meio de combatê-la é ter em mente aquela cena da vida de Jesus Cristo, quando ele, sendo o perfeito Filho de Deus, ajoelhou-se diante de homens humildes, seus discípulos, e lavou os pés deles. Com essa cena em mente é difícil ser arrogante.

NÃO CAIA NA ARMADILHA DA ARROGÂNCIA. ELA NÃO SOMENTE É INTOLERÁVEL, MAS UM MAU NEGÓCIO.

NÃO RETENHA TODA A GLÓRIA PARA SI

****

Para mim, entre as passagens mais comoventes e impressionantes dos evangelhos se acham aquelas em que Jesus louva João Batista. Jesus foi pródigo no elogio público àquele seu servo devotado. João Batista possivelmente foi martirizado por causa de sua devoção a Jesus.

Eu era membro do conselho de administração de uma faculdade cujo reitor não era um brilhante acadêmico ou administrador, mas teve um dos mais bem-sucedidos mandatos na história da instituição. Penso que uma das razões, talvez a principal, pela qual ele foi tão bem-sucedido consistia em que o corpo docente e os funcionários faziam quase qualquer coisa por ele, não mediam esforços para satisfazê-lo. Tal atitude pode ser entendida principalmente porque o reitor quase sempre atribuía todo o crédito a seus funcionários. Ele procurava meios de elogiá-los. Em cada reunião do conselho e na maior parte dos encontros públicos o reitor não deixava de enaltecer sua equipe, e ela então não deixava de se esforçar por ele. Isso era bom para todos.

Lembre-se de Jesus e de João Batista. Elogie os que trabalham para você. Faça isso publicamente. É um bom negócio.

ELOGIE OS QUE TRABALHAM PARA VOCÊ. FAÇA ISSO PUBLICAMENTE

SAIBA DIZER “OBRIGADO”

****

Jack Nicklaus, o grande jogador de golfe, distinguiu-se por sempre dizer "obrigado". Ele agiu assim desde o início de sua carreira, quando ele se hospedava em residências particulares durante os torneios. Algumas pessoas ainda apreciam a nota de agradecimento que ele lhes escreveu naquela época. Quando Jack se tornou uma superestrela do golfe e dos negócios, não deixou de aproveitar todas as oportunidades para expressar seu agradecimento, e isso lhe rendeu muitos bônus em diversas ocasiões.

Você sabe que Jesus sempre deu graças pelo alimento antes de comer. Ele agradeceu muitíssimo a seu Pai pelo poder que os discípulos demonstraram quando os enviou de dois em dois. Seu reconhecimento pela demonstração de amor dado pela mulher que lhe banhou a cabeça com um bálsamo caríssimo e que lhe lavou os pés com as lágrimas dela é outro bom exemplo de sua gratidão.

Em negócios, como em tudo na vida, é impossível dizer "obrigado" em todas as ocasiões. Mas faça como Jesus. Agradeça com freqüência.

EM NEGÓCIOS, COMO EM TUDO NA VIDA, É IMPOSSÍVEL DIZER "OBRIGADO" EM TODAS AS OCASIÕES.

NÃO SE ISOLE DAS PESSOAS QUE O RODEIAM

****

Jesus entrou em contato com pessoas de todos os níveis sociais. Ele discursou diante de diversos líderes da sociedade de sua época, mas escolheu alguns dos homens mais humildes para serem seus colaboradores mais próximos. Eram pessoas de todas as classes com quem Jesus viajava, falava a respeito do reino de Deus e se preocupava.

Executivos e empresários devem fazer o possível para não se distanciarem daqueles que os rodeiam e que vivem a realidade do dia-a-dia. Quanto mais alto você subir na organização, maior será a possibilidade de isolar-se.

Quando nossa empresa começou uma campanha para promover o tênis profissional, um dos investidores era um jovem muito rico, de Dallas. Discutíamos com ele a programação dos eventos promocionais e pareceu-nos que o mês de agosto seria a época ideal para a realização de um evento em Dallas. Mas ele foi muito cético e disse: "Não há ninguém em Dallas no mês de agosto, todo o mundo vai para a Europa em agosto".

Acontece que eu tinha vivido em Dallas a maior parte da minha vida e nunca fui à Europa em agosto. Dallas parecia-me tão cheia de gente em agosto como em qualquer outra ocasião. Mas para aquele jovem, que todo verão ia para a Europa com os amigos, retomando apenas na primavera, "todo o mundo vai para a Europa em agosto".

Esteja atento à realidade daqueles que o rodeiam. Eles são seus clientes e empregados. Jesus agiu assim. Você deve fazer o mesmo.

EXECUTIVOS E EMPRESÁRIOS DEVEM FAZER O POSSÍVEL PARA NÃO SE DISTANCIAREM DAQUELES QUE OS RODEIAM E QUE VIVEM A REALIDADE DO DIA-A-DIA.

PRONTIDÃO NAS RESPOSTAS

****

Em nenhum lugar dos relatos dos evangelhos encontramos Jesus pedindo a alguém que espere. Ele nunca disse: "Falo com você depois" ou "Não precisa chamar, deixe que eu chamo você". Ele nunca deixou ninguém esperando.

Jesus cuidava de seus assuntos no momento em que surgiam. Ele respondia perguntas, transformava água em vinho, alimentava multidões e curava doentes de corpo e de alma instantaneamente.

Nós, é claro, não temos a percepção perfeita ou a força miraculosa de Jesus, mas devemos nos esforçar ao máximo para seguir seu exemplo. A falta de respostas e de ação tem constantemente se tornado regra nos negócios. Parece que cada vez menos executivos retornam telefonemas ou respondem a correspondência com um mínimo de celeridade.

Esta situação apresenta uma ótima oportunidade para aqueles que seguem o exemplo de responsividade de Jesus. Ao retornar telefonemas, responder a correspondência prontamente e fornecer às pessoas as informações requeridas no menor tempo possível, você começará a se diferenciar dos administradores comuns. Mais uma vez o exemplo de Jesus significa não apenas bom senso, mas também bons negócios.

JESUS CUIDAVA DE SEUS ASSUNTOS NO MOMENTO EM QUE SURGIAM.

NÃO NEGLIGENCIE O FALAR EM PÚBLICO

****

Jesus foi de fato um orador público magistral. Ele atraía grandes multidões por onde quer que passasse. Seu Sermão do Monte deveria constar de toda relação sobre os grandes discursos públicos. É um clássico em beleza poética e em seu forte conteúdo.

Os executivos, de maneira geral, têm a reputação de ser oradores desinteressantes, cansativos e entediantes. Isso ocorre de fato seja quando falam ao pessoal interno seja ,ao se dirigirem ao público externo. Muitos falham no uso dos recursos que sua posição lhes confere tanto para exercer influência como para fornecer informações. Em vez disso, usam com freqüência um linguajar ultrapassado, pesado, inexpressivo e monótono. É um erro. Por causa da posição que ocupam, as pessoas de destaque no mundo dos negócios muitas vezes têm audiências cativas. Tais pessoas chegam a pensar que os que vieram ouvi-Ias estão fascinados por suas apresentações, mesmo quando a palestra é rotineira.

Não caia nessa armadilha. Descubra você mesmo alguém de seu nível profissional que esteja disposto e seja capaz de criticar honestamente seu desempenho. Contrate um consultor externo, se necessário. Assegure-se de que ele saiba que você deseja melhorar, e não ser bajulado. Certifique-se de que suas oportunidades para falar em público não sejam desperdiçadas por sua empresa, ou por você mesmo.

MUITOS FALHAM NO USO DOS RECURSOS QUE SUA POSIÇÃO LHES CONFERE, TANTO PARA EXERCER INFLUÊNCIA COMO PARA FORNECER INFORMAÇÕES.

ELIMINE SEUS PREJUÍZOS

****

Em várias ocasiões os evangelhos contam que Jesus deixou um lugar em que ele sabia não ser bem-vindo, como aconteceu em Gedara, onde as pessoas pediram-lhe que fosse embora, e ele as atendeu de imediato. Jesus instruiu os discípulos a fazer o mesmo. Deveriam abandonar cada localidade que não os recebesse bem e "sacudir o pó" de seus pés.

Isso nos dá uma dica valiosa para nosso negócio: não deixe que o orgulho ou a teimosia o prendam a um mercado ao qual você não pertence, ou a um produto que não vai sobreviver, ou a um acordo comercial que não vai dar certo.

Em nossa própria empresa aprendemos essa lição da maneira mais difícil, o que nos custou muito dinheiro. Custou-me também todo o esforço despendido, que poderia ter sido aplicado em áreas promissoras, áreas em que poderíamos ter tido resultados muito melhores se tivéssemos eliminado nossos prejuízos em negócios intrinsecamente ruins e investido esse tempo e dinheiro nas áreas rentáveis.

Não estou falando de desistir das coisas e abandonar tudo ao primeiro sinal de problemas ou dificuldades. Significa analisar cuidadosamente toda situação em que há perdas e assegurar-se de que você não está se recusando a interrompê-la por obstinação ou orgulho.

Elimine os prejuízos. Jesus agiu assim.

NÃO DEIXE QUE O ORGULHO OU A TEIMOSIA O PRENDAM A UM MERCADO AO QUAL VOCÊ NÃO PERTENCE.

APRENDA A REPREENDER

****

Repreender é uma palavra fora de moda. Não a ouvimos nem usamos muito na sociedade atual. No entanto, há ocasiões em que uma boa repreensão, ou "disciplina”, como nos tempos antigos, é a medida acertada. Uma repreensão precisa ser usada, obviamente, com muito cuidado e bom senso, mas há momentos em que ela é relevante.

Jesus efetivamente mostrou-nos como repreender. Ele reservou suas repreensões mais severas para os intoleráveis, arrogantes e orgulhosos fariseus. Mas, surpreendentemente, ele também repreendeu seus discípulos mais chegados quando eles demonstraram orgulho e arrogância.

Para nossos propósitos, é melhor concentrarmos nossa atenção nas repreensões que Jesus fez a seus discípulos. A primeira lição, e a mais óbvia, é que de vez em quando até os mais próximos de nós nos negócios podem necessitar de repreensão. A exemplo do que ocorreu com Jesus e sua equipe, muitas vezes também deverá acontecer conosco quando o orgulho e a arrogância se interpuserem no caminho de alvos e objetivos justos.

Quando meu sócio e eu olhamos para trás e avaliamos longas carreiras profissionais, contemplamos situações em que poderíamos ter contribuído para nossa empresa e ajudado nossos funcionários com uma severa repreensão nos moldes antigos. Lembramo-nos de situações em que deveríamos ter interrompido subitamente as ações de alguém que saíra da linha. Naqueles momentos, a arrogância e os compromissos pessoais cresceram até um ponto em que por fim uma ação corretiva era necessária, e teve de ser muito mais severa do que teria sido se a tivéssemos aplicado anteriormente quando o problema surgiu. Vimos muitas vezes esses mesmos funcionários cometendo falhas semelhantes em outras situações. Devíamos ter ajudado essas pessoas e a nós mes¬mos com uma repreensão corretiva.

Outra importante lição que aprendemos sobre as

admoestações de Jesus é que elas não geram deslealdade. Nenhum dos discípulos que Jesus repreendeu abandonou-o depois. Até mesmo Pedro, a quem Jesus disse: "Arreda! Satanás" (Mateus 16:23, a mais severa repreensão que eu consigo imaginar), jamais o deixou. De fato, aqueles a quem Jesus censurou mais severamente tornaram-se os mais bem-sucedidos na vida.

A lição para nós é que Jesus construiu um tipo de relacionamento com os discípulos que podia sobreviver e mesmo tirar proveito de uma severa repreensão. Devemos estar seguros de que investimos num relacionamento profissional próximo o suficiente para saber que uma repreensão será proveitosa, ainda que dolorosa. A pessoa repreendida deve saber que há uma reserva de boa vontade e respeito maior e mais duradoura do que a repreensão. De fato, deveria ser óbvio que suas repreensões são reservadas àqueles com quem você se preocupa e a quem mais respeita.

Siga o exemplo de Jesus. Saiba fazer uso de uma boa repreensão.

SUAS REPREENSÕES SÃO RESERVADAS ÀQUELES COM QUEM VOCÊ SE PREOCUPA E A QUEM MAIS RESPEITA.

CUIDADO COM OS BAJULADORES
****

Quanto mais alta for sua posição hierárquica, maior será a tentação de se deixar rodear de "bajuladores". Há sempre uma grande tentação de crermos na conversa deles. Isso é bastante perigoso.

Em primeiro lugar, embora possa lhe passar despercebido, seus companheiros de trabalho reconhecem a bajulação pelo que ela é - a exaltação do ego correndo solta - e perderão respeito por você. Da mesma forma, quanto mais você subir na empresa, maior será sua necessidade de opiniões e informações firmes, verdadeiras, criticas. Esse tipo de informação é vital.

Já vi situações no mundo dos negócios em que ninguém se dispôs a dar ao presidente da organização as más notícias que ele desesperadamente tinha de ouvir. O chefão só recebe imagens "cor-de-rosa", até que as más notícias tomam tal amplitude que não podem mais ser escondidas. A essa altura a batalha muitas vezes já está perdida, e a situação tornou-se irremediável.

Um executivo é tão bom quanto as informações de que dispõe, sejam elas boas, sejam más. Você precisa ser um líder que aprecie e recompense aqueles que lhe dizem a verdade, não importando quão desagradável ela possa ser.

Diretorias são também vítimas da síndrome de "somente boas-notícias". Isso ocorre principalmente com organizações sem fins lucrativos. Os diretores ou membros do conselho muitas vezes são sondados, convidados para almoços e jantares caros, para festas, recebendo apenas o quadro mais favorável sobre a situação do empreendimento. Não permita que isso ocorra. Independentemente de você servir à diretoria ou ao conselho administrativo de uma organização com fins lucrativos ou não, você possui responsabilidade fiduciária significativa e, muitas vezes, importante responsabilidade civil. Persista na verdade por inteiro, seja boa ou má.

Você também deve lembrar-se de que sua atuação na

diretoria ou no conselho da empresa guarda uma relação direta com seu próprio sucesso nos negócios. Muitos altos executivos alcançaram o auge de suas carreiras pela qualidade do serviço prestado à diretoria de organizações - sejam elas com fins lucrativos ou não. Se você serve a uma diretoria, faça um bom trabalho.

A coisa mais fácil a fazer na condição de um diretor externo é aceitar os relatórios dos executivos da organização como foram apresentados e nunca perguntar nada. Uma regra prática é que se você está recebendo somente boas notícias, não lhe está sendo fornecido o quadro completo. Nenhum empreendimento com um grau de complexidade suficiente para requerer uma diretoria externa opera sem problemas e sem falhas. Na condição de membro da diretoria, ou de um contratado de confiança, certifique-se de que você está sendo informado dos pontos negativos. Não permita que os assessores que concordam com tudo o levem à destruição.

Conheço uma diretoria em que isso aconteceu. O presidente da empresa pôs um executivo dócil junto com uma diretoria que nunca fazia as perguntas desagradáveis e que nunca relatava nada que não fossem boas notícias ao conselho diretor completo, a que se subordinava. Os demais participantes do conselho diretor permaneceram assim "numa boa", calados e felizes da vida por muitos anos. Quando o presidente se aposentou, todas as más notícias vieram à tona, revelando que a instituição estava num estado financeiramente precário. Eles tiveram de se esforçar sobremaneira para evitar um naufrágio. Não deixe isso acontecer com você.

Mais uma vez Jesus nos provê com o maior de todos os exemplos. Ele sempre dispensava os lisonjeadores insinceros, mas aceitava graciosamente o louvor honesto. Temos de fazer o mesmo em nossos relacionamentos, particularmente nos negócios.

Quando aquele jovem e rico administrador veio a Jesus chamando-o de "bom", Jesus o interrompeu porque sabia que ele não era sincero em sua palavra de louvor. A mesma coisa aconteceu com o escriba que disse a Jesus: "Mestre, seguir-te-ei para onde quer que fores".

Jesus acabou com a frieza hipócrita dos fariseus ao citar Isaías: "Este povo honra-me com os lábios, mas o seu coração está longe de mim" (Mateus 15:8). Mas quando as pessoas vinham com um louvor honesto e sincero, ele não poderia ter respondido de forma mais positiva.

Tanto nos negócios como na vida, temos de nos assegurar de que discernimos a diferença que há entre um elogio honesto e uma bajulação insincera e egoística. Temos de agir como Jesus: buscar a verdade em todas as coisas e em todas as pessoas.

VOCÊ PRECISA SER UM LÍDER QUE APRECIE E RECOMPENSE AQUELES QUE LHE DIZEM A VERDADE, NÃO IMPORTANDO QUÃO DESAGRADÁVEL ELA POSSA SER.

SEJA UM SERVO

****

Durante todo o tempo em que Jesus estabelecia sua organização – a Igreja - ele enfatizou repetidamente que devemos ser servos, ressaltando que o caminho para o sucesso é dar a primazia aos outros. Muitos homens de negócios fleumáticos vêem esta abordagem como sentimental, e até mesmo irreal, algo para outra época e certamente para uma atividade não empresarial. A sabedoria prevalecente é ser o número um, é esforçar-se para ser o número um em tudo.

O fato, entretanto, é que o caminho mais seguro para o sucesso de um executivo é pôr os seus empregados e seus clientes em primeiro lugar - ou seja, servi-los indo ao encontro das necessidades deles. Os anais de negócios estão cheios de histórias de sucesso em que o modelo "outros em primeiro lugar" constituiu uma fórmula certeira para o sucesso. O estranho é que bem poucos percebem isso. Bem poucos se dispõem a aprender com Jesus ou com exemplos de organizações contemporâneas.

Mas é importante salientar agora que servir a seus empregados e a seus clientes não significa "dar a eles de graça seus produtos", ou comportar-se como um tolo ou ser piegas. De modo algum. Não é assim que você servirá a seus empregados ou clientes. Para ir ao encontro das necessidades deles, sua empresa tem de ser bem-sucedida. Somente empresas de sucesso sobrevivem para servir.

Esse tipo de conduta que procura servir exige a disposição de perguntar: "Qual é a melhor maneira de cuidar de meus empregados e clientes no contexto de um negócio próspero e em expansão?” Com certeza isso não significa vender seus produtos com preços inferiores ao custo ou reverter todo o lucro previsto em salários e prêmios para os empregados. Isso seria ridículo, uma atitude suicida e por fim uma ameaça à sua organização.

Nos negócios, o oposto do modelo baseado no servir é aquele que pode ser descrito com as seguintes palavras:

"Vamos pagar a estes pobres funcionários o mínimo possível e cobrar dos clientes o máximo pelos produtos que fabricarmos, com o menor custo, de forma que possamos lucrar tanto quanto possível". Não é esse o caminho que leva ao sucesso.

Para ser bem-sucedido, use o modelo de Jesus. Cuide bem de seus empregados e clientes. Quando Jesus disse, em Mateus 23: 11: "mas o maior dentre vós será vosso servo", ele fez uma afirmação pela qual todo negócio pode viver e prosperar.

O CAMINHO MAIS SEGURO PARA O SUCESSO DE UM EXECUTIVO É PÔR SEUS EMPREGADOS E CLIENTES EM PRIMEIRO LUGAR - OU SEJA, SERVI-LOS INDO AO ENCONTRO DAS NECESSIDADES DELES.

DESENCORAJE A DISPUTA POR POSIÇÕES

****

Os discípulos de Jesus, exibindo tendências puramente humanas, quase sempre se preocupavam com seus respectivos lugares na hierarquia. Os Evangelhos de Mateus, Marcos e Lucas registram as discussões entre os discípulos sobre qual deles seria o maior no reino de Deus. A mãe de Tiago e João, provavelmente a pedido dos filhos, chegou a solicitar de Jesus um grande favor: dar aos seus dois filhos duas honrosas posições.

Executivos e gerentes freqüentemente observam seus subordinados gastando grande parte do precioso tempo deles discutindo, tramando e posicionando-se a si mesmos em busca de seu próprio progresso, em vez de buscarem o progresso da empresa. Não chega a ser de todo incomum entre os que se encontram nessa situação até mesmo sabotarem os projetos alheios de forma que os rivais tenham suas imagens prejudicadas perante seus superiores. Obviamente isso é contraproducente.

Jesus não tolerava esse tipo de tolice. Ele acabou com toda essa discussão declarando: "Quem quiser tornar-se grande entre vós, será esse o que vos sirva" (Mateus 20:26). Ele disse à mãe de Tiago e João que ela não sabia o que estava pedindo. Uma paráfrase dessas palavras de Jesus para os homens de negócio seria: "Apenas faça o seu trabalho. Sirva aos seus subordinados e aos seus clientes, e você estará agindo corretamente".

Os gerentes de hoje deveriam precaver-se contra manobras semelhantes entre seus subordinados e cortar o mal pela raiz com o mesmo tipo de resposta. Contudo, para que isso seja efetivo e justo, os gerentes devem assegurar-se de que estão avaliando resultados reais e que não estão sendo induzidos a cometer erros nem sendo manipulados. Um gerente bom e bem-sucedido saberá discernir quem em sua equipe está de fato produzindo e quem usa tão-somente de retórica.

APENAS FAÇA O SEU TRABALHO. SIRVA AOS SEUS SUBORDINADOS E AOS SEUS CLIENTES, E VOCÊ ESTARÁ AGINDO CORRETAMENTE.

AVALIE OS FRUTOS

****

Nesses mais de trinta anos nos negócios, tenho sido ricamente recompensado por pessoas que eu empreguei. Infelizmente cometi também muitas falhas nessa atividade de recrutamento. Mesmo depois de lançar mão de sofisticadas ferramentas de avaliação e de recomendações de especialistas, nossa companhia perdeu muito por empregar pessoas que não se saíram bem. Jesus tem algo para nós que somos responsáveis por recrutar profissionais.

No sétimo capítulo de Mateus, ele nos diz que "toda árvore boa produz bons frutos, porém a árvore má produz frutos maus" (Mateus 7: 17). Isso parece óbvio, mas essa verdade pode perder-se no processo de recrutamento. Um candidato pode ser fisicamente atraente, pode ter vindo de uma boa escola, pode ter um currículo escolar brilhante, pode ter marcado muitos pontos nos testes de seleção, e ainda assim resultar em uma contratação desastrosa.

Dois casos me vêm à mente, de imediato. Conheço dois homens simpáticos, de aparência impecável, de falar agradável que vieram de faculdades de prestígio. Contudo eles mantêm um desempenho constantemente sofrível nos negócios. O curioso é que eles continuam a ser contratados, ocupando posições disputadas e de prestígio. São admitidos porque são simpáticos e têm credenciais expressivas, e não pelo desempenho.

Quando você estiver recrutando alguém, observe com cuidado e seriedade os resultados obtidos pelo candidato. Siga o conselho de Jesus: Avalie os frutos.

"TODA ARVORE BOA PRODUZ BONS FRUTOS,
PORÉM A ARVORE MÁ PRODUZ FRUTOS MAUS."

PARE DE PREOCUPAR-SE

****

Jesus tinha muito o que dizer a respeito da preocupação. Ele a considerava improdutiva e uma evidência de falta de fé. Jesus nos disse firmemente que jamais nos preocupássemos.

Há uma grande diferença entre planejamento e preocupação. Somos admoestados a planejar cuidadosamente e mesmo "encarar as pequenas coisas". Planejar e prestar atenção nos detalhes são atividades positivas porque nos permitem obter resultados positivos.

A preocupação, por outro lado, é por definição afligir-se inutilmente com coisas sobre as quais não temos nenhum controle, além de não produzir resultados positivos. Muitos homens bem-sucedidos atestam que concentram toda sua atenção nos negócios durante as horas de trabalho, mas que não se preocupam com eles durante a noite. Isso está coerente com o ensino de Jesus. Em Mateus 6:34 ele nos diz: "Portanto, não vos inquieteis com o dia de amanhã, pois o amanhã trará os seus cuidados".

HÁ UMA GRANDE DIFERENÇA ENTRE
PLANEJAMENTO E PREOCUPAÇÃO.

EVITE O ESPÍRITO DE GRANDEZA

****

Seja como Jesus. Resista à tentação de fazer coisas espetaculares.

Durante todo seu ministério terreno, Jesus foi constantemente solicitado a desempenhar ações espetaculares. Satanás foi um tentador perseverante nesse sentido. Os fariseus permaneciam no encalço de Jesus para que ele fizesse "um sinal nos céus", como demonstração de seu poder e de sua divindade. Jesus nunca se deixou levar por essas solicitações.

Obviamente, Jesus operou muitas maravilhas e diversos prodígios durante seu ministério, mas sempre com um propósito: para ajudar alguém, nunca para atrair a atenção para si mesmo. É certo que os milagres que ele de fato realizou contribuíram para fortalecer a fé de seus seguidores, mas eles vieram a Jesus por causa de sua palavra, de sua mensagem.

Homens de negócios são muitas vezes tentados pelo espírito de grandeza, usualmente para inflar um ego já exacerbado. Fazer grandes elogios para produtos ainda não desenvolvidos ou comprar um dispendioso brinquedo para a empresa, tal como um jatinho, cujo custo está acima das possibilidades da empresa, são clássicas manifestações do espírito de grandeza. Estou certo de que você é capaz de pensar em seus próprios exemplos.

Conheço um investidor que tem o seguinte princípio: "Se você vir em alguma revista de negócios um executivo de uma empresa ser exaltado por sua riqueza e por seu poder, não compre ações dessa companhia”.

O empresário Donald Trump é um mestre do espírito de grandeza, sempre fazendo uma dramática entrada em cena, sempre retratado nos tablóides. Já a maioria dos americanos não reconheceria Warren Buffet, se o encontrasse face a face. Mas as ações de sua companhia são vendidas a vinte mil dólares cada uma. Ele não tem espírito de grandeza.

HOMENS DE NEGÓCIOS MUITAS VEZES SÃO TENTADOS PELO ESPÍRITO DE GRANDEZA, USUALMENTE PARA INFLAR UM EGO JÁ EXACERBADO.

SEJA JUSTO COM TODOS, E GENEROSO QUANDO APROPRIADO

****

Em nossa empresa, temos às vezes falhado por não recompensar devidamente um funcionário, com medo do que os outros empregados possam pensar. Adotamos o seguinte raciocínio: "Se dermos a Bill o prêmio que ele realmente merece, Max tomará ciência disso e ficará perturbado por não ter recebido uma gratificação em iguais condições".

Max, porém, recebeu de acordo com o que lhe fora prometido, e não teve um desempenho excepcional como o de Bill. Se estávamos sendo justos com Max, não deveríamos nos ter preocupado com o que ele pensaria sobre o prêmio de Bill. O resultado disso é que acabamos sendo injustos com Bill, não lhe dando o que lhe era devido.

Jesus ensinou claramente esse princípio na parábola do proprietário que pagou ao trabalhador contratado na última hora (que havia trabalhado bem menos que os outros) a mesma importância paga aos que tinham trabalhado o dia inteiro. Quando confrontado a esse respeito por um dos que tinham trabalhado o dia todo, o proprietário replicou: “Amigo, não te faço injustiça; não combinaste comigo um denário? Toma o que é teu e vai-te; pois quero dar a este último, tanto quanto a ti. Porventura não me é lícito fazer o que quero do que é meu? Ou são maus os teus olhos porque eu sou bom?" (Mateus 20:13-15).

Seja justo com todos, e generoso quando a generosidade é devida.

SE ESTÁVAMOS SENDO JUSTOS COM MAX, NÃO DEVÍAMOS NOS TER PREOCUPADO COM O QUE ELE PENSARIA SOBRE O PRÊMIO DE BILL.

ACEITE RISCOS

****

Se você pensa que Jesus defenderia tão-somente uma filosofia empresarial maçante e ultraconservadora, nunca leu ou entendeu a parábola dos talentos, tal como foi registrada em Mateus 25: 14-30.

Nessa história, Jesus relata que um senhor, saindo de viagem, confiou certas quantias de dinheiro a seus servos para que eles as aplicassem em sua ausência. Ele confiou a maior quantia àqueles com maior capacidade. Os que investiram os fundos e os multiplicaram receberam os elogios do patrão. Aquele, porém, que enterrou a quantia que lhe fora confiada e devolveu só o valor que lhe fora dado recebeu a ira do senhor.

A lição dessa parábola é que devemos multiplicar nossos fundos, investindo-os com sabedoria. Jesus, é claro, sabia que há riscos envolvidos em todo investimento, mas os servos que duplicaram os recursos a eles confiados são destacados como bons exemplos. O servo que enterrou o dinheiro que lhe fora confiado foi chamado de "mau" e "negligente". Foi-lhe dito que o mínimo que ele poderia ter feito teria sido pôr o dinheiro a juros num banco e assim teria ganho algum rendimento.

Na condição de executivos e responsáveis pela administração dos recursos dos acionistas da empresa, nossa tarefa não é a de preservar o capital, mas de fazê-lo crescer. Isso significa investir em novos procedimentos, em novos produtos, em novos mercados e em novos funcionários. Significa assumir riscos calculados.

No mundo dos negócios, como em nossa vida pessoal de fé, somos chamados a fazer um bom uso de nossos recursos e habilidades.

NA CONDIÇÃO DE EXECUTIVOS E RESPONSÁVEIS PELA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DOS ACIONISTAS DA EMPRESA, NOSSA TAREFA NÃO É A DE PRESERVAR O CAPITAL, MAS DE FAZÊ-LO CRESCER.

CUIDE DAS CRIANÇAS

****

Uma das maiores empresas de alimentos infantis, com uma marca respeitada, foi praticamente destruída e vários de seus executivos foram multados e presos quando venderam basicamente água colorida, chamando-a de suco de fruta para crianças. Como seria de esperar, tanto o público como os tribunais execraram a empresa e os executivos exploradores de crianças.

Lembre-se do que Jesus fez. "Então, tomando-as nos braços e impondo-Ihes as mãos, as abençoava" (Marcos 10: 16).

Jesus foi insuperável como líder pró-família. Ele sempre dava especial atenção às crianças. Em um certo momento ele ficou indignado quando os discípulos impediram que as pessoas trouxessem seus filhos para estar com ele (Marcos 10: 13-14).

O líder empresarial sábio e bem-sucedido fará tudo o que puder para cuidar das crianças - suas, de seus empregados e, se seus produtos são destinados a crianças, também de seus clientes.

Entre as coisas mais importantes e produtivas que um líder empresarial pode fazer pelos filhos de seus empregados é empenhar-se para que mães e pais tenham tempo para passar com as crianças. É até esse ponto que ele pode exercer algum controle. Não há como interferir na qualidade do tempo dado aos filhos pelos pais, mesmo que estes tenham muito tempo disponível. Contudo, um executivo pode ter certeza de que as famílias e as crianças não estão sendo afastadas ou privadas do convívio familiar por necessidades impostas pela empresa às mães ou aos pais. Os gerentes podem criar um clima que respeite e promova o equilíbrio.

Há ainda muitas maneiras pelas quais as empresas podem cientificar os empregados de que seus filhos são importantes para elas. Isso pode ser demonstrado por meio de grandes coisas, como a concessão de bolsas de estudo para os

filhos dos empregados, como também pela concessão de pequenas coisas, como o reconhecimento do êxito das crianças no jornal interno da empresa.

Nada irrita mais o público do que uma empresa que não é consciente de suas responsabilidades para com as crianças. Converse com um daqueles desafortunados executivos que tentaram vender água colorida como se fosse suco de fruta.

NADA IRRITA MAIS O PÚBLICO DO QUE UMA EMPRESA QUE NÃO É CONSCIENTE DE SUAS RESPONSABILIDADES PARA COM AS CRIANÇAS.

PAGUE OS SEUS IMPOSTOS
****

Li uma das frases de Jesus mais lembradas é: "Dai, pois, a César o que é de César, e a Deus o que é de Deus" (Lucas 20:25). Não se trata apenas de uma frase de efeito, mas ela nos dá uma clara instrução. Entre outras coisas, ela nos diz que devemos pagar os impostos.

Não conheço ninguém que goste de pagar impostos, seja como pessoa física, seja como jurídica. Alegrar-se com isso não é o ponto em questão. É a obediência. Obediência à lei terrena, assim como à lei de Deus.

Sempre me impressiono com o número de histórias publicado no Wall Street Journal sobre pessoas físicas e jurídicas virtualmente arruinadas por não terem pago seus impostos. Os gerentes dessas empresas quase sempre têm um bom nível de formação escolar e dispõem de equipes de contadores e advogados especializados na área fiscal para assessorá-los. Mesmo assim eles deliberadamente tentam esquivar-se de pagar os impostos. Ao serem apanhados, suas carreiras e, às vezes, suas vidas são arruinadas. Alguns chegam a ser presos.

Tenha o melhor assessoramento fiscal possível. Não pague impostos além do devido, mas tampouco sonegue. Tanto "César" como Deus ficarão satisfeitos. E você vai dormir tranqüilo.

NÃO PAGUE IMPOSTOS ALÉM DO DEVIDO, MAS TAMPOUCO SONEGUE. TANTO "CÉSAR" COMO DEUS FICARÃO SATISFEITOS.

DEIXE QUE OS RESULTADOS FALEM POR VOCÊ

****

Num determinado momento João Batista enviou alguns de seus discípulos até Jesus para fazer-lhe uma pergunta-chave, a questão mais importante que lhe poderia ser levantada. Ela está registrada em Lucas 7:20: "És tu aquele que estava para vir, ou esperaremos outro?"

Jesus poderia ter respondido com indignação. Poderia ainda ter dado exatamente a informação pedida. Contudo, em vez disso, ele disse: "Ide, e anunciai a João o que vistes e ouvistes: os cegos vêem, os coxos andam, os leprosos são purificados, os surdos ouvem, os mortos são ressuscitados, e aos pobres anuncia-se-lhes o evangelho" (Lucas 7 :22). Jesus deixou que os seus atos falassem por ele.

Em sua vida profissional, haverá momentos em que suas credenciais e sua experiência serão questionadas. Quando isso acontecer, mencione, tanto quanto possível, os resultados que você obteve. Diga o que você fez, não o que você pensa a seu próprio respeito. Não fique na defensiva, mas deixe que o seu desempenho fale por você. De qualquer forma, no final vai ser ele mesmo que vai falar.

DIGA O QUE VOCÊ FEZ, NÃO O QUE VOCÊ PENSA A SEU PRÓPRIO RESPEITO.

NÃO LANCE PÉROLAS AOS PORCOS

****

Pessoas irritantes e provocativas são muitas vezes a razão do insucesso de muitos executivos. Em reuniões com os acionistas ou sócios da empresa, compete àquele que preside responder a qualquer pergunta formulada por um acionista, não importando quão ridícula ou provocante tenha sido. Aprenda a fazer isso com equilíbrio e com moderação.

Entretanto, fora dessas reuniões muito bem estruturadas e formalmente convocadas, os executivos precisam pôr em prática a discrição e o bom senso quanto a "lançar ante os porcos as suas pérolas" (Mateus 7 :6). Cada um merece ter a sua questão analisada, mas apenas perguntas convincentes, feitas com boa intenção requerem respostas.

Executivos da alta administração de grandes empresas estão sujeitos a dedicar muito de seu tempo respondendo a questões, comentários e críticas que na realidade não valem o tempo despendido. Precisam ter cuidado para que seu tempo seja empregado apenas no que merece atenção.

Mais uma vez, veja o que Jesus disse: "Não deis aos cães o que é santo, nem lanceis ante os porcos as vossas pérolas" (Mateus 7:6). Este é um bom conselho no ambiente empresarial.

EXECUTIVOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DE GRANDES EMPRESAS ESTÃO SUJEITOS A DEDICAR MUITO DE SEU TEMPO RESPONDENDO A QUESTÕES, COMENTÁRIOS E CRÍTICAS QUE NA REALIDADE NÃO VALEM O TEMPO DESPENDIDO.

SEJA UM LÍDER INSPIRADOR

****

“*Porventura não nos ardia o coração, quando ele pelo caminho nos falava, quando nos expunha as Escrituras?*" (Lucas 24:32).

Essa bela passagem do evangelho de Lucas nos atesta a atração carismática de Jesus. As pessoas eram levadas a ele e à sua causa e ficavam impressionadas porque ele "*ensinava com autoridade*". Na linguagem de hoje, diríamos que ele realmente sabia do que estava falando.

A base para todo o ensino de Jesus e o que lhe deu "*autoridade*" foi seu conhecimento das Escrituras. Elas forneceram a base histórica e filosófica de seu empreendimento, a Igreja. O sucesso de Jesus ao articular sua visão é demonstrado empiricamente dois mil anos depois na permanente força de sua Igreja.

Ninguém pode esperar ter o carisma e a atração que Jesus demonstrou. Nossos empreendimentos nunca obterão os resultados universais e eternos que sua grande organização alcançou. Mas nossos compromissos profissionais são importantes para nós e para ele. Jesus se preocupa com nossos sucessos e nossas derrotas. Uma das maneiras de construir um empreendimento de sucesso é usar o exemplo de Jesus e falar com autoridade, conhecer o assunto sobre o qual você está falando e transmitir esse conhecimento com entusiasmo.

O executivo que pensa que a inspiração é um subproduto do resultado final, dos índices de produção e de áridas estatísticas na verdade perde uma das grandes lições de Jesus, lição essa também ensinada pela vida de muitos homens que construíram grandes negócios em todos os tempos. Eles tiveram um sucesso expressivo porque acreditavam ardentemente no que faziam e porque foram capazes de instilar um pouco desse entusiasmo em seus colaboradores.

De Thomas Edison a Lee Iacocca, os grandes líderes de negócios dos Estados Unidos "*ensinaram com autoridade*". Eles não apenas sabiam do que estavam falando

como desenvolveram um estilo de comunicar o que queriam que imitava o "ardor" que Jesus despertou naqueles dois homens a caminho de Emaús.

Assim, quer o empenho de sua empresa em particular seja canali¬zado para apenas produzir pequenas coisas, quer a empresa seja um empreendimento bem mais fascinante, você precisa conhecer e partilhar com as pessoas que nela trabalham a história e a importância de sua empresa. Se você não puder contar a história de sua organização com entusiasmo aos empregados e aos candidatos a vagas, aos investidores e a possíveis investidores, aos clientes e aos clientes em potencial, talvez seja o caso de você procurar outro emprego.

Meu pai passou toda sua vida profissional trabalhando no ramo de produção de tintas. Ele tinha uma grande paixão por seu trabalho; compreendia o papel desempenhado pelas tintas na vida das pessoas e podia discursar a respeito disso tão eloqüentemente e com tal entusiasmo que fazia do negócio das tintas um assunto interessante e atraente para aqueles que, como nós, andavam com ele. Agora já com seus oitenta e tantos anos, ele ainda se diverte compartilhando casos ocorridos na vida de um negócio que, para alguns, não passa de uma atividade monótona e desinteressante; e eu ainda me divirto ao ouvi-lo.

Seja ao mesmo tempo o chefe da torcida e o técnico do time.

NÃO DEIXE DE CONHECER A HISTÓRIA DE SEU NEGÓCIO E DE COMO ELE PODE BENEFICIAR AS PESSOAS. SAIBA POR QUE SEU NEGÓCIO É IMPORTANTE. SAIBA APRESENTÁ-LO COM SENSIBILIDADE E ENTUSIASMO. SEJA AO MESMO TEMPO O CHEFE DA TORCIDA E O TÉCNICO DO TIME.

E NECESSÁRIO PODAR

****

Tanto por suas ações como por seus ensinos, Jesus demonstrou que esperava que seus seguidores fossem frutíferos e produtivos. Ele não deixou dúvidas quanto a isso.

No poderoso e profundo capítulo quinze do evangelho de João, lemos as seguintes palavras de Jesus: "*Eu sou a videira verdadeira, e meu pai é o agricultor. Todo ramo que, estando em mim, não der fruto, ele o corta; e todo o que dá fruto, limpa, para que produza mais fruto ainda*" (João 15:1-2).

Como gerentes responsáveis pela saúde de um empreendimento, constantemente temos de cortar e podar. Funcionários, departamentos e setores não produtivos têm de ser cortados. Esse processo jamais deve ser feito de maneira aleatória e arrogante. As pessoas envolvidas sempre devem ser consideradas importantes e de valor, mas elas têm de ser avaliadas por sua produtividade. Assim como Jesus disse que a figueira estéril e os ramos improdutivos da videira deveriam ser eliminados, as partes improdutivas do negócio devem ser deixadas de lado e eliminadas.

Igualmente importante é a lição de Jesus de que todo ramo produtivo tem de ser podado para fazê-lo produzir ainda mais frutos. A história dos negócios é repleta de empreendimentos que tiveram no início um grande sucesso, mas que depois tornaram-se complacentes. Ficaram satisfeitos com as glórias do passado e por fim fracassarem, vítimas de uma administração que não persistiu em "podar" para obter uma produtividade cada vez maior.

COMO GERENTES RESPONSÁVEIS PELA SAÚDE DE UM EMPREENDIMENTO, CONSTANTEMENTE TEMOS DE CORTAR E PODAR.

NÃO TENTE SERVIR A DOIS SENHORES

****

Ao analisar as diversas funções a serem exercidas e o pessoal disponível para assumi-Ias, os executivos muitas vezes são tentados a "dividir" uma pessoa, designando-lhe dois ou mais supervisores, assim como duas ou mais tarefas.

Isso é muito fácil de fazer num organograma. A realidade, contudo, é que tal ajuste quase nunca funciona e quase sempre acaba ferindo sentimentos e produzindo pequenos bate-bocas nos escritórios e desempenhos sofríveis. Pelo menos uma das funções, e às vezes as duas, será desempenhada num nível abaixo do ideal. Além disso, há uma boa chance de você ter no mínimo três funcionários insatisfeitos em suas mãos.

Em Mateus 6:24 Jesus nos diz com toda a clareza: "*Ninguém pode servir a dois senhores; porque ou há de aborrecer-se de um, e amar ao outro; ou se devotará a um e desprezará ao outro*". Levou um bom tempo para que aprendêssemos essa lição em nossa empresa. Muitas vezes, num infeliz esforço por conter custos com pessoal, ou na ânsia de encontrar uma posição viável para um empregado a ser demitido, cometemos o erro de designar a alguém diversas funções e subordiná-lo a mais de um supervisor. É como Jesus disse: o funcionário invariavelmente tem melhor desempenho numa das funções que lhe foram dadas e, contente com seu sucesso nessa atividade, dedica-se mais e mais a ela e a satisfazer o supervisor dessa área.

O outro supervisor, sabendo que está sendo tratado com certo desdém e vendo a função não ser desempenhada a contento, fica cada vez mais insatisfeito. Começa então a pressionar o funcionário, cuja lealdade está dividida entre dois chefes, e passa a reclamar com o outro supervisor. Ninguém fica satisfeito. As funções são mal desempenhadas, se é que são desempenhadas.

No caso de se tornar absolutamente necessário designar duas tarefas completamente diferentes à mesma pessoa, pelo menos faça-a reportar-se a um só supervisor, que

assim responderá pelo desempenho dela nas duas áreas. Essa solução não é ideal, e o superviso r terá de ser cauteloso e hábil para assegurar-se de que cada uma das funções está sendo exercida com a atenção e o tempo devidos.

O funcionário, no entanto, ainda assim desempenhará com maior sucesso uma das tarefas e inevitavelmente vai querer dispensar mais tempo e atenção a ela. Permanecer no controle da situação é uma batalha constante para o supervisor, cujo pessoal deve ser altamente perspicaz para obter sucesso.

Precisamos considerar todas as advertências de Jesus com seriedade. Isso inclui a de que é impossível servir a dois senhores.

NINGUÉM FICA SATISFEITO. AS FUNÇOES SÃO MAL DESEMPENHADAS, SE É QUE SÃO DESEMPENHADAS.

FIQUE CALMO NA TEMPESTADE
****

Em todos os acontecimentos da vida de Jesus registrados nos evangelhos, quando forças externas criaram tumulto, ele permaneceu calmo. (Algumas vezes, é claro, ele agiu com muito vigor e ira. Mas mesmo então ele permanecia calmo. Esse tipo de reação, contudo, foi uma rara ocorrência e era parte de seu plano. O exemplo mais evidente disso foi quando ele se irritou no templo, expulsando os cambistas e trapaceiros que lá agiam).

Quando a tempestade desabou no mar da Galiléia, os discípulos de Jesus tiveram de acordá-lo de um sono tranqüilo, para que ele em seguida acalmasse as águas. Todos que correram até Jesus com terríveis notícias de doenças ou de morte foram sempre recebidos por ele com comentários tranqüilizadores. Os atos de Jesus eram ponderados e demonstravam o propósito de ajudar aquelas pessoas. Mesmo nas horas de maior tumulto em sua vida, durante os eventos que culminaram com sua crucificação, Jesus permaneceu calmo, enquanto outros se deixaram cair emocionalmente.

O mais vívido exemplo disso foi o comportamento de Jesus no jardim do Getsêmani, um pouco antes de sua prisão. Quando uma turba armada com paus e espadas veio para prendê-lo, Pedro exaltou-se, desembainhou sua espada e cortou a orelha de um daqueles que procuravam levar Jesus em custódia. Em vez de reagir com palavras ásperas, Jesus imediatamente acalmou a situação.

Na vida de quase todo gerente ou executivo haverá momentos em que ele sentirá uma turba "*armada*" vindo a seu encontro e ao encontro de sua empresa. Agitações trabalhistas, fabricação de produtos que apresentam falhas de segurança, defeitos em materiais importantes, competição acirrada e as temidas crises de fluxo de caixa são exemplos desses momentos. Nessas situações é que o verdadeiro líder permanece calmo e exerce uma liderança efetiva, positiva e tranqüilizadora.

Para a maioria de nós a serenidade e a firmeza não

são inatas de modo a demonstrar a calma automaticamente ante a evidência de uma tempestade. Essa é uma característica que temos de cultivar. O pré-requisito mais importante é reconhecer a necessidade desse espírito calmo. É impressionante como muitos executivos ainda pensam que praguejar, gritar e, muitas vezes, deixar-se dominar pela fúria são as respostas apropriadas e melhores numa situação de crise.

Entretanto, é necessário o seguinte cuidado: manter a calma não significa alienar-se. Você pode manter-se calmo e ainda assim estar totalmente engajado e ativamente envolvido nos acontecimentos.

Depois de reconhecer a necessidade de ter calma, a coisa mais importante é planejar-se para os tempos difíceis. O executivo sábio terá elaborado cuidadosamente planos adequados aos diversos desafios que possam surgir. Ele ainda manterá uma equipe treinada para a eventualidade de uma crise, e cada participante da equipe saberá perfeitamente o papel que terá de desempenhar. Esse tipo de planejamento contribui para assegurar um clima sereno.

Outra atividade útil, mas freqüentemente negligenciada para produzir um clima de serenidade é a oração. Isso, tal como algumas outras sugestões que eu tenho dado, talvez pareça um tanto mística para muitos homens de negócios. Mas mesmo céticos espirituais têm notado na prática a calma que a oração produz. A história também está cheia de evidências de casos verídicos do poder da oração em momentos de crise. Não é uma simples coincidência Jesus ter passado em oração as horas que antecederam sua prisão.

Seja como Jesus. Seja um líder calmo e eficiente, mesmo em meio a uma tempestade.

MANTER A CALMA NÃO SIGNIFICA ALIENAR-SE. VOCÊ PODE MANTER-SE CALMO E AINDA ASSIM ESTAR TOTALMENTE ENGAJADO E ATIVAMENTE ENVOLVIDO NOS ACONTECIMENTOS.

ACABE COM AS DISPUTAS RAPIDAMENTE

****

Quanto tempo e produtividade se perdem na empresa por causa de disputas que se arrastam indevidamente. Estas disputas ocorrem não só dentro da empresa, mas também externamente com outras empresa. Um bom gerente disporá de uma política que obrigue as partes a uma solução face a face em qualquer disputa interna e ainda manterá diretrizes para a solução de disputas externas no menor tempo possível. Permitir que elas se alonguem, cresçam e se inflamem é sempre contraproducente. A demora quase nunca traz ganhos.

Jesus disse: "*Entra em acordo sem demora com o teu adversário*" (Mateus 5:25). Ele mostrou que havendo procedimentos legais em curso, as partes devem tentar um acordo antes que a disputa chegue ao tribunal.

Disputas internas usualmente são mais danosas do que as interempresariais. Ao combater uns contra os outros, os empregados causam danos a si mesmos e à produtividade dos setores envolvidos. Além disso, o vírus danoso geralmente acaba se espalhando e contaminando um amplo círculo de funcionários.

Os gerentes devem lembrar-se de outra afirmação feita por Jesus no Sermão do Monte: "*Bem-aventurados os pacificadores*" (Mateus 5:9). Um dos atributos de um executivo eficiente é a habilidade de ser pacificador, de ser o catalisador da reconciliação. Um executivo que exerça o tipo de liderança que promova paz dentro da empresa será um executivo bem-sucedido. Isto não significa que a competição sadia entre funcionários ou entre grupos de funcionários deva ser suprimida, mas a competição deve promover produtividade e progresso, e não destruí-los.

Alguns executivos praticam um estilo gerencial que é por natureza conspirativo e que põe um funcionário contra outro. Nunca vi tal estilo gerencial produzir um ambiente de trabalho feliz ou excepcionalmente produtivo. Como sempre, o modo de agir de Jesus é o melhor. Às vezes, para atuar como pacificador e pôr fim rapidamente a disputas, os

gerentes podem ter que demitir um dos envolvidos, ou até mesmo os dois. Quando as diferenças são irreconciliáveis, mesmo após o confronto aberto e honesto, pode se fazer necessário que alguém deixe a empresa para que não permaneça um ambiente litigioso. Se for este o caso, que assim seja. Assegure-se tão-somente de que todos os envolvidos tenham tido uma justa oportunidade de dar a sua versão. Se a disputa for tratada rapidamente, os efeitos negativos poderão ser mínimos.

Em conflitos externos, envolvendo a empresa com outra ou outras, os mesmos imperativos se aplicam. Faça todo o possível para acabar com eles o mais rápido possível. Um executivo com suficiente autoridade para interromper o conflito deve reunir-se quanto antes com alguém de mesmo nível que represente o outro lado. Se reuniões não derem resultado, então o passo seguinte é buscar conciliação. Ir aos tribunais deveria ser o último recurso.

UM DOS ATRIBUTOS DE UM EXECUTIVO EFICIENTE É A HABILIDADE DE SER PACIFICADOR, DE SER O CATALISADOR DA RECONCILIAÇÃO.

FAÇA AS REFEIÇÕES JUNTO COM A TROPA

****

Quando se considera quantas coisas de suprema importância foram transmitidas por Jesus a seus discípulos enquanto comiam, é impossível deixar de notar a importância das horas de refeição para estruturar sua equipe.

Compartilhar refeições em conjunto cria uma atmosfera especial para construir relacionamentos. A última ceia é o exemplo bíblico mais óbvio do que estou dizendo, mas não é o único. Em muitas ocasiões, a hora da refeição teve um papel importante no trabalho de Jesus com os discípulos. Um momento de refeição esteve presente na maioria das vezes em que Jesus apareceu a seus discípulos depois da ressurreição. Essas horas de refeição eram especialmente importantes para Jesus compartilhar seus pensamentos e sua visão, cujo impacto ele queria maximizar. Fazer refeições com seus discípulos contribuiu para isso.

Alguns gerentes negligenciam essas lições, para seu próprio prejuízo. Há uma tentação de almoçar na própria mesa de trabalho para ganhar tempo, ou de almoçar com um cliente para aumentar as vendas, ou de almoçar com companheiros de outras empresas por prazer e amizade. Não há nada de errado com qualquer uma dessas opções, e elas devem fazer parte de uma agenda bem formulada. Mas participar de refeições com o pessoal que trabalha com você e para você também tem de estar em sua agenda.

Num momento particularmente incitante, após a ressurreição, Jesus preparou um desjejum para os discípulos, que haviam pescado a noite toda. Que bela cena deve ter sido para eles ver seu Senhor ressuscitado, ali na praia, preparando-lhes uma refeição. Como deve ter sido bom o tempo de companheirismo e aprendizado que certamente aconteceu em seguida.

Se você oferecer um churrasco ou uma refeição a sua equipe, servi-los pode ser uma boa idéia. Se você não puder fazer isso, pense em outros meios pelos quais possa usufruir de uma refeição em companhia da equipe.

Mas não deixe de compartilhar refeições com sua tropa. Isso os tornará melhores soldados.

COMPARTILHAR REFEIÇÕES COM O PESSOAL QUE TRABALHA COM VOCÊ E PARA VOCÊ TAMBÉM TEM DE ESTAR EM SUA AGENDA.

AVALIE CONSTANTEMENTE

****

Jesus avaliava seus discípulos constantemente. Queria certificar-se de que estavam absorvendo de fato tudo aquilo que ele se esforçava em lhes ensinar. Jesus fazia isso por meio de perguntas. E foi assim durante todo o tempo de seu convívio com os discípulos.

Muitas vezes ele se desapontou com as respostas e descobriu que tinha mais coisas a ensinar.

Nunca assevere que a comunicação foi de fato estabelecida. Assegure-se de que aqueles que trabalham com você compreendem tanto os objetivos da empresa como os métodos para alcançá-los. Avalie isso por meio de perguntas. Os gerentes muitas vezes assumem que todo mundo tem a mesma percepção e que todos concordam com os objetivos e os meios para alcançá-los. Na realidade pode não ser assim. Formulando perguntas e deixando que o pessoal responda por si mesmo, você terá como determinar o grau de compreensão deles e identificar as áreas que precisam ser reforçadas.

A avaliação não deve ser ocasional, mas uma prática constante e freqüente. Fazer perguntas deve constituir-se numa de suas ferramentas gerenciais de maior uso. Como foi observado pelo consultor de empresas Jack Kinder: "*Quando se fazem perguntas certas, quando se acompanha a execução das atividades e se avalia o que é importante, o desempenho sempre melhora*".

ASSEGURE-SE DE QUE AQUELES QUE TRABALHAM COM VOCÊ COMPREENDAM TANTO OS OBJETIVOS DA EMPRESA COMO OS MI!TODOS PARA ALCANÇÁ-LOS

TRANSMITA A FILOSOFIA EMPRESARIAL

****

Gurus empresariais em todo o mundo têm notado a importância da filosofia da empresa para o sucesso de um empreendimento. A filosofia da empresa é construída principalmente com base nas histórias de fracasso e sucesso empresariais. Elas devem ser contadas e recontadas, e as verdades delas decorrentes precisam ser aplicadas em situações que a empresa esteja enfrentando no momento.

Jesus fez isso de dois modos: ele contou histórias do Antigo Testamento, fazendo uso das Escrituras com grande efeito, e empregou parábolas para transmitir alguns dos ensinamentos mais importantes que ele precisava compartilhar.

A rede de lanchonetes "Frito-Lay", um gigantesco braço da Pepsi Cola, tem um histórico sistema de distribuição. *Histórico* é a palavra certa. Muitos escritores perceberam que é pela repetição de histórias de entregadores da Frito-Lay - que tiveram de percorrer grandes distâncias para atender a até pequenos pedidos - que se mantém a filosofia de distribuição de entregas rápidas.

Outras empresas têm suas próprias histórias nas quais sua filosofia de trabalho se baseia. Gerentes de sucesso relatam essas "batalhas" repetidamente para ensinar como as coisas são feitas em suas empresas.

Assegure-se de que você conhece as histórias e tradições de sua empresa. Use-as para formular uma filosofia empresarial de sucesso.

GERENTES DE SUCESSO RELATAM ESSAS "BATALHAS" REPETIDAMENTE, DE FORMA A ENSINAR COMO AS COISAS SÃO FEITAS EM SUAS EMPRESAS.

SIGA PELO CAMINHO ESTREITO

****

A advertência de Jesus para entrar pela porta estreita, com a minoria, em vez de seguir pelo caminho largo, com a maioria, expressa grande sabedoria para os homens de negócios. Até certo ponto, quase todos os negócios bem-sucedidos baseiam-se nessa instrução de Jesus.

Atuar onde os outros não atuam, descobrir um modo singular de fazer alguma coisa, buscar e ocupar um nicho, todas essas posturas se enquadram naquela instrução. O sucesso nos negócios quase sempre depende do que diferencia seu produto ou sua atuação diante da concorrência. Nos negócios, o caminho estreito é o caminho para o sucesso.

A Intel produz basicamente um único produto: um pequenino *chip* para computadores. Contudo é bem possível que essa companhia relativamente nova venha a ser a empresa mais lucrativa *em todo o mundo*. Seus fundadores conseguiram cavar um nicho, um caminho estreito.

A Nordstroms, a próspera e prestigiada loja de departamentos, também cavou seu caminho estreito com um serviço de entregas me¬lhor que o de seus concorrentes. Todas as grandes redes de lojas de departamentos oferecem essencialmente as mesmas mercadorias, mas na Nordstroms os clientes têm exigido e recebido um serviço melhor e mais personalizado. Isso põe a empresa em destaque e a torna especial e bem-sucedida.

Todo grande negócio de sucesso encontrou de algum modo um caminho estreito, um caminho por onde os outros não puderam ou não quiseram ir.

O caminho estreito deve ser um alvo a ser alcançado nos negócios tanto individual como corporativamente. Os gerentes que almejam o sucesso pessoal devem buscar caminhos que os destaquem de modo positivo daqueles que alegremente descem pelo caminho largo.

Dedicar mais horas ao serviço do que qualquer outro, ou dar mais duro que os demais não são necessariamente os meios de obter esse sucesso. Tente cuidar da qualidade mais

do que os outros. Tente servir melhor do que qualquer outro tanto os seus clientes como aqueles que trabalham para você. Tente obter o melhor clima de entendimento no ambiente de trabalho. Todos estes são caminhos estreitos que conduzirão ao sucesso.

OS GERENTES QUE ALMEJAM O SUCESSO PESSOAL DEVEM BUSCAR CAMINHOS QUE OS DESTAQUEM DE MODO POSITIVO DAQUELES QUE ALEGREMENTE DESCEM PELO CAMINHO LARGO.

SIRVA ÀS FAMÍLIAS

****

O primeiro milagre realizado por Jesus foi a pedido de sua mãe.

Outro de seus primeiros milagres foi a cura da sogra de Pedro. É instrutivo observar com que freqüência ele interviu junto a membros da família de um de seus seguidores, o irmão de alguém, o filho ou a filha de alguém. Para demonstrar que se importava com aqueles que lhe eram íntimos, Jesus mostrou que se importava com os que eram íntimos deles. Essa é uma lição poderosa e de valor.

Quando você contrata alguém, talvez não queira aceitar o fato de que contratou também a família inteira dessa pessoa, isso porque ela só alcançará o melhor desempenho se não houver problemas familiares que a perturbem.

Você pode contribuir para o crescimento da lealdade e produtividade na empresa demonstrando verdadeira preocupação com a vida de um funcionário fora da empresa. Isso não significa ser paternalista ou se intrometer em situações que não lhe dizem respeito. Jesus só foi aonde lhe pediram que fosse. Significa, sim, você demonstrar uma atitude de empatia, de forma a encorajar seus colaboradores a procurá-lo para um conselho ou para obter ajuda.

Mas você precisa ter discernimento. Ajude quando puder providenciando coisas como um estágio para um filho ou uma filha, ou uma carta de recomendação para um determinado curso. Em questões fora de sua área de conhecimento, você deve demonstrar real interesse e preocupação e indicar quem possa fornecer uma ajuda profissional. Quando você puder ajudar com alguns dias de licença, abono de faltas ou concessão de um "vale" de adiantamento de salário, você precisa considerar o que afinal resultará para o bem do empregado e da empresa. No tempo certo, na quantidade certa e com a atitude certa, essas coisas podem produzir um grande bem para rodos. Tudo deve ser feito, entretanto, com discrição e discernimento, como expressão de um carinho genuíno e dentro de um contexto

que permita desenvolver um relacionamento produtivo com todos os empregados.

QUANDO VOCÊ CONTRATA ALGUÉM, TALVEZ NÃO QUEIRA ACEITAR O FATO DE QUE CONTRATOU A FAMÍLIA INTEIRA DESSA PESSOA.

PREPARE-SE PARA OS DIAS DIFÍCEIS

****

Há uma coisa com que você pode contar nos negócios e na vida: os dias difíceis virão. O gerente sábio prepara-se para eles. Muitas empresas que no passado tiveram grande sucesso, mesmo em longos períodos, quebraram quando os dias difíceis vieram porque não estavam preparadas para eles.

Jesus preparou incessantemente seus seguidores para os dias difíceis. Ele sempre os advertiu de que as aflições viriam, tanto para si como para eles. Algumas de suas repreensões mais severas foram proferidas quando os discípulos se recusaram a dar atenção às advertências que ele lhes fazia sobre os tempos difíceis que viriam.

O preparo de Jesus valeu a pena, num grau extraordinário. Do apedrejamento de Estevão à crucificação de Pedro, o mais cruel de todos os dias difíceis, o martírio, veio para todos os discípulos. No entanto por causa do modo como Jesus os tinha preparado, eles perseveraram. Eles triunfaram. E o empreendimento deles, a Igreja, não ruiu quando os dias difíceis chegaram. Ao contrário, depois de passar pelos traumas, infortúnios e pelas perseguições, a Igreja emergiu mais forte e mais vibrante do que nunca.

É axiomático que as empresas que se acham preparadas para resistir aos inevitáveis dias difíceis e que conseguem sobreviver às agitações desses dias por fim prosperarão e até mesmo dominarão determinado segmento de negócios. Os que voam alto e os que se lançam à frente na corrida, mas não têm reservas nem um plano para os dias difíceis, não sobrevivem. Seus ossos estão espalhados pela história dos negócios.

Quando se trata de negócios, é necessário estar preparado tanto para as dificuldades comuns como para os períodos de crise específicos que possivelmente atingirão sua empresa. Todas as economias são cíclicas. Haverá períodos de declínio, recessões e até mesmo crises econômicas. Reservas financeiras e um plano bem elaborado de *downsize*

durante esses períodos em geral são a chave para a sobrevivência. Provavelmente também haverá tempos de crise específicos de seu negócio. Seja para enfrentar uma crise isolada seja para controlar uma situação generalizada de prejuízos é preciso manter um plano específico para cada situação.

Jesus, demonstrando sua grande sabedoria, investiu muito de seu tempo ensinando e planejando para os dias difíceis. Faça isso também.

OS QUE VOAM ALTO E OS QUE SE LANÇAM À FRENTE NA CORRIDA, MAS NÃO TÊM RESERVAS NEM UM PLANO PARA OS DIAS DIFÍCEIS, NÃO SOBREVIVEM.

DEFENDA SEUS FUNCIONÁRIOS

****

Quando pessoas de fora criticam seu pessoal, indiretamente estão criticando você. Assim, quando você defende sua equipe de toda crítica, está desenvolvendo lealdade e camaradagem e, ainda, defendendo a si próprio.

Jesus sempre defendeu seus discípulos. Quando os fariseus os criticavam, Jesus sabia que ele mesmo era o alvo final do desprezo deles. Os discípulos certamente foram tomados por um forte sentimento quando seu Senhor veio defendê-los.

Quando sua equipe está fazendo o melhor que pode, quando ela é honesta em seus esforços para servir você e a empresa, defenda-a diante de qualquer crítica externa. Mas se você não puder defender sua equipe nem o desempenho dela de qualquer ataque externo, você ou ela precisam ser demitidos.

Isso não quer dizer que você deve negar as falhas. Mas é possível reconhecer um erro honesto sem denegrir a pessoa que infelizmente o cometeu. "Foi um erro do qual todos participamos. Fulano, que é um grande colega, simplesmente estava à frente quando o problema ocorreu" - eis aí o tipo de resposta que serve bem num caso desses.

Jesus demonstrou grande lealdade para com seu pessoal. Siga o exemplo dele!

QUANDO VOCÊ DEFENDE SUA EQUIPE DE TODA CRÍTICA, ESTÁ DESENVOLVENDO LEALDADE E CAMARADAGEM E, AINDA, DEFENDENDO A SI PRÓPRIO.

ESTABELEÇA PRIORIDADES
****

De muitas maneiras, toda a vida e todo o ministério de Jesus girou em torno do estabelecimento de prioridades e sua firmeza em não se desviar delas. Quando ele disse: "*Deixa aos mortos o sepultar os seus próprios mortos*", Jesus referiu-se à necessidade de não sermos desviados da meta real e mais importante, mesmo em situações de emergência que reclamam nossa atenção (Mateus 8:22). Talvez seu ensinamento mais famoso e expressivo, "*buscai, pois, em primeiro lugar, o seu reino (de Deus) e a sua justiça, e todas estas coisas vos serão acrescentadas*" (Mateus 6:33), seja um brilhante resumo de toda a sua mensagem. Em outras palavras, atenda às suas prioridades e tudo o mais se encaixará em seu devido lugar.

Estou impressionado de ver quantas vezes até mesmo executivos de alto nível, citados nas revistas Forbes, Fortune e no Wall Street Journal, dizem coisas do tipo: "*Nosso problema é que perdemos o foco*", ou "Nós precisamos nos lembrar das razões por que, em primeira instância, estamos neste negócio" ou "*Demos meia-volta em nossa companhia, voltando-nos aos pontos básicos*" ou ainda "*Nós precisávamos reordenar nossas prioridades*". Em outras palavras, mesmo os capitães da indústria têm tido problemas com as prioridades: definindo-as, lembrando-se delas e assegurando-se de que tudo o que fazem está de acordo com elas.

Normalmente, a questão não está em estabelecer prioridades. O problema ocorre quando nos desviamos delas, saindo pela tangente e deixando as coisas "boas" tomar o lugar das coisas "ótimas". Um bom gerente e sua equipe verificam regularmente as prioridades da empresa e submetem tudo o que vem sendo feito a uma avaliação rigorosa, comparativamente às reais metas da empresa. Se um procedimento ou uma experiência não estiver direta e positivamente relacionada às prioridades, deve ser eliminada. Ou então as prioridades precisam ser intencionalmente

mudadas. Isso deve ser feito só de vez em quando e com o maior cuidado.

Um dos exemplos mais comuns de como as empresas perdem o foco de suas prioridades está na publicidade. Os presidentes de empresas ficam fascinados por propagandas inteligentes, modernas, e até mesmo premiadas, até que percebem que, embora as pessoas se lembrem da campanha e a admirem, ela não vende seus produtos! Então, se eles sobreviverem, retomam à campanha original, que pode até parecer sem graça ou mundana, mas vende os produtos! Essa é, afinal, a razão por que estão no negócio. Prêmios e elogios dos que indicam as últimas tendências do mercado são bem-vindos, mas não podem se comparar com o crescimento dos resultados ou com a valorização das ações da companhia. Dar permanente atenção às prioridades é o caminho para o sucesso.

Cada empresa terá prioridades que lhe são específicas e de seu negócio. No entanto, eu gostaria de sugerir que a prioridade número um para todas as empresas fosse: "*servir aos clientes e aos funcionários*".

Isso pode parecer elementar, mas normalmente é esquecido, negligenciado ou deixado de lado para obter algum objetivo secundário. Quando isso ocorre, a empresa sempre sofre.

Um exemplo bastante comum disso é quando a equipe gerencial concentra toda a sua energia em conseguir a curto prazo um substancial aumento de receita. "*Vamos fazer este trimestre parecer tão bom que todos perceberão*." É assim que muitas vezes tal postura é verbalizada. Então as verdadeiras prioridades de bem servir aos clientes e aos empregados são esquecidas. A qualidade, o bom atendimento e a saúde da empresa sofrem a longo prazo. É tudo sacrificado em nome de algo que não representa a real prioridade.

Como sempre, Jesus é aquele que tem as idéias certas para nossa vida pessoal e para nosso negócio. E a boa notícia é que suas prioridades para nossa vida não são incompatíveis com as prioridades de nosso negócio: lucratividade, seriedade e experiência.

Estabeleça prioridades. Não se esqueça delas. Nunca.

A PRIORIDADE NÚMERO UM, PARA TODAS AS EMPRESAS, DEVERIA SER "SERVIR AOS CLIENTES E AOS FUNCIONÁRIOS".

PREPARE O SEU SUCESSOR

****

Praticamente desde o primeiro dia em que Jesus esteve com seus seguidores, ele lhes disse que estaria com eles apenas por um pequeno período. De tempos em tempos eles discutiam com Jesus sobre sua curta permanência entre eles, mas Jesus continuava a afirmar que sua estada com eles seria muito breve.

Embora seja quase um lugar comum nas escolas de administração dizer que o primeiro dever de todo gerente é preparar e treinar seu sucessor, na realidade bem poucos cumprem isso. Mesmo diante do fato óbvio de que todos serão promovidos, rebaixados ou despedidos, ou mudarão de empresa ou mesmo de carreira, ou se aposentarão ou morrerão, muito poucos gerentes preparam-se para essas eventualidades a tempo, de maneira adequada, sistemática, ponderada e consciente. Na verdade, falar sobre um futuro em que aquele que está na função hoje deixará de exercê-la é quase um tabu. É como a morte: todos sabem que um dia ela chegará, mas ninguém quer falar a respeito.

Na maioria das situações nas empresas, continua a existir uma grande hipocrisia, ou seja, apesar do fato de ser breve a permanência no cargo para a maioria dos executivos e de que para todos essa permanência um dia terminará, finge-se que o executivo em questão estará em seu posto para sempre. Na maior parte das empresas seria considerado inadequado dizer: "*Pois bem, Bill, sua aposentadoria não está muito longe. O que você tem feito para que seu departamento (sua divisão ou empresa) não sofra descontinuidade depois de sua saída?*" Ou: "*Bill, por causa das incertezas que enfrentamos, quais são seus planos caso algo de bom ou ruim lhe aconteça e você não esteja mais por aqui?*" Os executivos tendem a perpetuar o mito de que são imortais e de que sua presença é permanente.

Seja realista. Admita que você, mais cedo ou mais tarde, um dia vai deixar sua posição. Discuta isso aberta e francamente com seu pessoal. Mantenha um plano de ação

caso você tenha de deixar seu posto inesperadamente. Tenha um plano disponível mesmo que a transição possa ocorrer de forma mais ordenada e planejada.

O plano de Jesus para a transição foi o mais bem-sucedido na história. Ele tinha preparado seus seguidores muito bem, discutindo com eles abertamente sua inevitável partida. Seus colaboradores não queriam que ele partisse, mas foram avisados. Eles se saíram muito bem depois que Jesus os deixou. Seguiram em frente, rumo a um sucesso inimaginável.

Jesus planejou muito bem sua sucessão. Você também deveria fazê-lo. Sua empresa e seus colaboradores merecem isso.

OS EXECUTIVOS TENDEM A PERPETUAR O MITO DE QUE SÃO IMORTAIS E DE QUE SUA PRESENÇA É PERMANENTE.

Parabéns!

Você acaba de ler mais um livro publicado por uma editora que faz diferença no mercado editorial.

Caso tenha algum comentário ou sugestão, escreva, citando o livro que leu, para:

EDITORA MUNDO CRISTÃO
Caixa Postal 21.257, CEP: 04698-970
São Paulo - SP